

**ANALISIS ANGGARAN PARTISIPATIF DAN PENGARUHNYA
PADA KINERJA
BANK BPD JATENG**

TESIS

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
untuk memenuhi syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen*



Diajukan Oleh :

SUGENG WAHYUDI
NIM. C. 102940043

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 1996**

ANALISIS ANGGARAN PARTISIPATIF DAN PENGARUHNYA PADA KINERJA
Bank BPD Jateng

Tesis

N a m a: Sugeng Wahyudi
NIM : C102940043

Disetujui Oleh Pembimbing

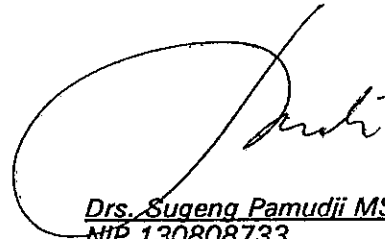
12 September 1996

Pembimbing Utama/Ketua



Drs. Wiratno, MEd
NIP 130368082

Pembimbing/Anggota



Drs. Sugeng Pamudji MSi Akt
NIP 130808733

Tesis berjudul
**ANALISIS ANGGARAN PARTISIPATIF DAN PENGARUHNYA PADA KINERJA
Bank BPD Jateng**

(yang telah dipersiapkan dan disusun oleh:
Sugeng Wahyudi
telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 14 Oktober 1996
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

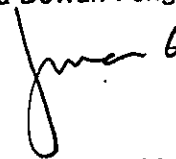
Susunan Dewan Penguji

Pembimbing Utama/Ketua



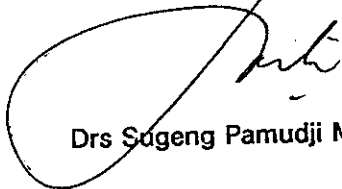
Drs Wiratno MEd

Anggota Dewan Penguji Lain

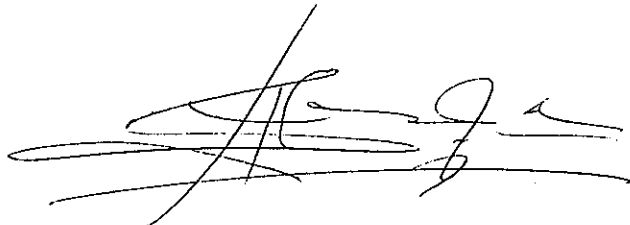


Dr. Imam Ghazali, M.Com

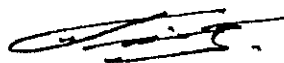
Pembimbing/Anggota



Drs Sugeng Pamudji MSi



Prof.Drs. Hartowo



Prof.DR. Soewito

Semarang, 14 Oktober 1996
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof.DR. Soewito

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-NYA sehingga Tesis ini dapat diselesaikan dengan lancar.

Tesis ini disusun dengan mengambil Judul analisis anggaran partisipatif dan pengaruhnya pada kinerja dengan mengambil obyek penelitian di Bank BPD Jateng.

Dengan rasa hormat dan rasa syukur, penulis mengucapkan rasa terima kasih yang tak terhingga kepada:

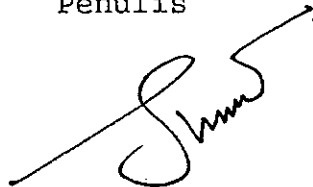
1. Bapak Prof. DR. Soewito selaku Direktur Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Bapak DR. Suyudi selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
2. Direksi Bank BPD Jateng atas izin yang diberikan pada penulis untuk melakukan penelitian.
3. Bapak Drs. Wiratno MEc selaku Pembimbing Utama dan Bapak Drs. Sugeng Pamudji MSi selaku pembimbing anggota, yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga tesis ini bisa diselesaikan.
4. Novita tercinta, Vandy Aulia dan Vidi Rahman serta Riqi Khasani tersayang yang telah memberikan dorongan moril penulis.

5. Dan semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Semoga tesis ini bermanfaat dan dapat menjadi bahan informasi bagi segenap pembaca.

Semarang, 12 September 1996

Penulis

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Sugeng Wahyudi', written in a cursive style.

Sugeng Wahyudi

"Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan
Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan),
kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain".

(Al-Insyirah 6-7)

"Kebersamaan dalam Peran menciptakan
Karya lebih bermakna" (hasil penelitian ini)

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Pengesahan	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Tabel	vi
Daftar Gambar	vii
Daftar Lampiran	viii
Abstract	ix
Abstrak	x
 BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	4
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	5
 BAB II. TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS	
2.1. Telaah Pustaka dan Penelitian Terdahulu	
2.1.1. Definisi Anggaran	7
2.1.2. Fungsi Anggaran	8
2.1.3. Anggaran Partisipatif	9
2.1.4. Ukuran Kinerja	10
2.1.5. Tingkatan Partisipasi	11
2.1.6. Penelitian Terdahulu	14
2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis	17
2.3. Hipotesis	19
2.4. Definisi Operasional Variabel	20

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data	22
3.2. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	22
3.3. Metode Pengumpulan Data	23
3.4. Teknik Analisis	23
3.5. Keterbatasan Penelitian	25

BAB IV. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

4.1. Sejarah Perusahaan	27
4.2. Bidang Usaha	28
4.3. Penghimpunan Dana	30
4.4. Organisasi	37

BAB V. PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

5.1. Variabel Perilaku dalam Anggaran dan Kinerja Manajer	44
5.2. Unsur Partisipasi dalam Anggaran	52
5.3. Anggaran Partisipatif, Kinerja Tunggal dan Kinerja Gabungan	57
5.4. Variabel Keuangan dan Kinerja Perusahaan	61

BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN SERTA PENELITIAN LANJUTAN

6.1. Kesimpulan	65
6.2. Saran	67
6.3. Penelitian lanjutan	68
DAFTAR PUSTAKA	70
DAFTAR ISTILAH	72

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Tabel 5.1. Hasil Analisis Regresi : Kinerja Manajer anggaran.	46
2. Tabel 5.2. Profile Manajer dalam Partisipasi Anggaran.	52
3. Tabel 5.3. Profil Manajer dalam Macam Bentuk Partisipasi.	53
4. Tabel 5.4. Skedul dan Proses Penyusunan Anggaran.	54
5. Tabel 5.5. Jenis Aktivitas Anggaran.	55
6. Tabel 5.6. Hubungan Jenis Aktivitas Anggaran dengan Partisipasi Manajer.	56

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Perkembangan Giro Bank BPD Jateng	95
2. Perkembangan Simpanan Berjangka	96
3. Perkembangan Tabungan	97
4. Perkembangan Kas Daerah	98
5. Perkembangan Dana Lain Jangka Panjang	99
6. Perkembangan Modal Sendiri	100
7. Perkembangan Pinjaman	101
8. Perkembangan Aktiva Produktif	102
9. Perkembangan Laba Bersih	103
10. Perkembangan Market Share Total Asset	104
11. Perkembangan Market Share Kredit	105
12. Struktur Organisasi Kantor Pusat	106
13. Struktur Organisasi Cabang Kelas I	107
14. Struktur Organisasi Cabang Kelas II	108

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Regresi Pengalaman, Partisipasi, Pendidikan dengan Kinerja	73
Lampiran 2. Regresi Pendidikan, Partisipasi, Pengalaman dengan Kinerja Pada Cabang Kelas I	74
Lampiran 3. Regresi Partisipasi, Pendidikan dan Pengalaman Pada Cabang Kelas II	75
Lampiran 4. Regresi Partisipasi dengan Kinerja	76
Lampiran 5. Regresi Partisipasi dengan Kinerja Pada Cabang Kelas I	77
Lampiran 6. Regresi Partisipasi dengan Kinerja Pada Cabang Kelas II	78
Lampiran 7. Regresi Pendidikan dengan Kinerja	79
Lampiran 8. Regresi Pendidikan dengan Kinerja Pada Cabang Kelas II	80
Lampiran 9. Regresi Pengalaman dengan Kinerja Pada Cabang Kelas I	81
Lampiran 10. Regresi Pengalaman dengan Kinerja Pada Cabang Kelas II	82
Lampiran 11. Regresi Partisipasi dengan Kinerja Bagi Manajer Tingkat Pemimpin Cabang	83-84
Lampiran 12. Regresi Partisipasi dengan Kinerja Bagi Manajer Tingkat Kepala Seksi Kredit	85-87
Lampiran 13. Regresi Partisipasi dengan Kinerja Bagi Manajer Tingkat Kepala Seksi Dana	87-88
Lampiran 14. Regresi Variabel Keuangan Terhadap ROA	89-91
Lampiran 15. Regresi Unsur Partisipasi Terhadap Kinerja	92
Lampiran 16. Uji Multikolinier Variabel Independen	93
Lampiran 17. Daftar Kuesioner	94-96
Lampiran 18. Daftar Riwayat Hidup	97

ABSTRACT

The achievement description of Bank BPD's financial indicator can not be separated from the aspect of the manager's behaviour in the process of the goal achievement. The manager's planning to achieve the goal, among others, is putting in the form of budget.

The participative approach has been carried out by the BPD Bank managers in the process of the budget arrangement. Facts show that the participative approach being carried out has not entirely given positive impact to the manager's work.

The problems of this research is how the participative budgeting affects the performance.

Based on the above problems, the goal of this research cover: To explain the impact of participative budgeting and other factors toward the managers performance. This study would be helpful to the strategy of budget arrangement for the bank. The primary data were collected by census form all 53 managers and the regression analysis was adopted by using SPSS program

The participation in the process of arranging the budget as one of the behaviour variable has the ability to explain the low manager's performance, but statistically it has the positive significant towards the performance. The increase in one participative activity will increase 0.15 on performance ($R^2 = 0.37$, $T = 2.31$, Coefficient $\beta = 0.154$).

Participative variable will be able to explain the manager's performance if the financial condition of the company is relatively better. On the other side, looking at the influence of the performance, participation has a bigger influence on the branches and the high class (I class).

The education variable has a significant influence on the performance, together with participative variable. The influence of education variable towards the performance is greater for the manager who works at the branch office which has a relatively lower class (II class).

Meanwhile the experience variable on the participative side, does not have a significant influence on the performance. However, partially, this variable has a significant influence on the performance of the branch office which has a relatively lower class.

The participative elements, in intergration, have significant influence towards the performance. While, if the individual element stand on itself, each is not significant towards the performance.

The primary ratio variable is the self capital ratio with the asset proved as the variable which has a significant influence towards ROA. However, separately, both self capital ratio and asset do not have significant influence towards ROA.

ABSTRAK

Gambaran prestasi indikator keuangan Bank BPD tidak akan lepas dari aspek perilaku para manajer dalam proses pencapaian hasil. Perencanaan para manajer untuk mencapai tujuan diantaranya dituangkan dalam bentuk anggaran.

Pendekatan secara partisipatif telah dilakukan oleh para manajer Bank BPD dalam proses penyusunan anggaran. Fakta menunjukkan bahwa pendekatan partisipatif yang telah dilakukan pada anggaran ternyata belum seluruhnya berdampak positif pada kinerja manajer. Permasalahan pada penelitian ini adalah bagaimana pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja

Bertolak dari permasalahan yang ada, maka tujuan dari penelitian ini meliputi :

Menjelaskan seberapa besar hubungan anggaran partisipatif terhadap kinerja dan faktor lain yang significant terhadap kinerja.

Kegunaan penelitian berkaitan dengan strategi penyusunan anggaran.

Penelitian ini menggunakan metode sensus terhadap 53 manajer.

Analisis hubungan diantara variabel menggunakan analisis regresi dengan program SPSS.

Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran sebagai salah satu variable perilaku mempunyai kemampuan menjelaskan rendah terhadap kinerja manajer, namun secara statistik hubungannya positif significant terhadap kinerja. Peningkatan satu aktivitas partisipasi akan dapat meningkatkan 0,15 pada kinerja ($R^2=0,37$, $T_{hitung}=2,31$, koefisien $B=0,154$)

Variabel partisipasi akan mampu menjelaskan terhadap kinerja manajer jika kondisi keuangan perusahaan relatif lebih baik. Pada sisi yang lain dilihat dari pengaruhnya terhadap kinerja, partisipasi mempunyai pengaruh lebih besar pada cabang dengan kelas lebih tinggi (cabang kelas I).

Variabel pendidikan mempunyai pengaruh secara significant terhadap kinerja bersama dengan variabel partisipasi. Pengaruh variabel pendidikan terhadap kinerja lebih besar bagi para manajer yang bekerja pada cabang yang relatif kelasnya lebih rendah (kelas II).

Sedangkan variabel pengalaman mendampingi partisipasi tidak mempunyai pengaruh secara significant terhadap kinerja. Namun demikian secara parsial variabel ini mempunyai pengaruh secara significant terhadap kinerja pada cabang yang relatif kelasnya lebih rendah.

Unsur-unsur partisipasi secara terintegrasi mempunyai pengaruh secara significant terhadap kinerja. Sedangkan bila masing-masing unsur tersebut berdiri sendiri-sendiri menjadikan masing-masing tidak signifi-

cant terhadap kinerja.

Variabel primary ratio yaitu Rasio Modal sendiri dengan aset terbukti sebagai variabel yang mempunyai pengaruh secara significant terhadap ROA. Namun demikian secara terpisah baik variabel modal sendiri maupun aset tidak mempunyai pengaruh secara significant terhadap ROA.

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Perumusan Masalah

Deregulasi melalui Pakto 1988 mendorong tumbuhnya jumlah Bank, baik berupa penambahan kantor cabang, cabang pembantu maupun kantor kas. Pada awal tahun 1995 jumlah kantor bank di Indonesia sebanyak 7.606 unit dan sebagian besar yaitu 4.412 unit (58%) berada di Jawa Tengah. Pertumbuhan kantor Bank di Jawa Tengah relatif cepat. Pada tahun 1990 jumlah kantor Bank sebanyak 3.816 unit menjadi 4.484 unit pada tahun 1995 atau dengan pertumbuhan rata-rata 3,27% per tahun. Sebagai akibat pertumbuhan bank tersebut maka terjadi suatu persaingan yang tajam antar Bank, baik dalam pengerahan Dana dari masyarakat, pelayanan kredit kepada masyarakat maupun aktivitas perbankan yang lain.

Bank BPD Jateng merupakan salah satu Bank yang beroperasi di wilayah Jawa Tengah mempunyai cabang kantor Bank yang tersebar di seluruh Dati II Kabupaten maupun Kodya. Data yang ada menunjukkan bahwa market share dalam hal aktivitas penggalan dana untuk jenis tabungan, simpanan berjangka maupun dana masyarakat lainnya menunjukkan kecenderungan meningkat. Sedangkan market share untuk kegiatan perkreditan menunjukkan perkembangan adanya kenaikan dan penurunan dari sebesar 6,64% pada tahun 1992 menjadi 6,55% tahun 1993 ,6,55% tahun 1994 dan 13,7% pada tahun 1995. Pada

jenis simpanan giro terjadi penurunan market share yaitu dari sebesar 22,74% pada tahun 1992 secara berturut-turut menjadi 22,40%, 22,40% dan menjadi 20,86% pada tahun 1995.

Dilihat dari segi pertumbuhan untuk jenis simpanan berjangka selama kurun waktu tahun 1992-1995 terjadi kenaikan dan penurunan yaitu dari sebesar 16,16% pada tahun 1992 secara berturut-turut menjadi 23,91%, kemudian menurun menjadi (0,30%) pada tahun 1994 dan menjadi 43,01 % pada tahun 1995. Dalam hal aktivitas pemberian kredit terjadi peningkatan pertumbuhan dari sebesar 6,14% pada tahun 1992 menjadi 9,99% tahun 1993, menjadi 25,76% tahun 1994 dan 29,84% pada tahun 1995. Sedangkan penurunan tingkat pertumbuhan terjadi pada simpanan giro dan tabungan. Untuk jenis simpanan Giro pada tahun 1992 pertumbuhannya menunjukkan keadaan minus 16,46% dan meningkat menjadi sebesar 20,71% pada tahun 1993, sebesar 26,15% tahun 1994 dan sebesar 17,96% pada tahun 1995. Untuk jenis tabungan pada tahun 1992 tingkat pertumbuhannya sebesar 57,64% dan tahun 1992 pertumbuhannya menurun menjadi 56,36%, tahun 1993 21,46% dan 20,69% pada tahun 1995. Dari segi perkembangan laba terjadi peningkatan dari 6,9 milyar pada tahun 1992, menjadi 8,3 milyar tahun 1993, kemudian 8,7 milyar tahun 1994 dan menjadi 11,15 milyar pada tahun 1995. Bila realisasi laba tersebut dikaitkan dengan anggaran secara totalitas bank BPD Jateng menunjukkan

keadaan yang Positip(favorable)dalam arti realisasi laba lebih besar dari anggaran laba.Namun demikian bila dilihat keadaan per cabang yang ada di Jawa Tengah terdapat gambaran yang berbeda.

Dari segi kinerja(selisih anggaran) menunjukkan bahwa sebagian besar cabang bank BPD dalam keadaan yang positip (Favorable),namun demikian dijumpai sebagian lain dalam keadaan negatip(unfavorable).Selisih anggaran favorable dalam pengertian bahwa realisasi lebih besar atau sama dengan anggarannya.

Selisih anggaran dan Realisasi (kinerja)
31 Desember 1995
32 Cabang Bank BPD Jateng

Jenis Kinerja	Selisih +		Selisih -		Total	
	Jumlah cabang	%	Jumlah cabang	%	Jumlah cabang	%
1. Laba	22	69	10	31	32	100
2. Dana	18	56	14	44	32	100
3. Kredit	19	59	13	41	32	100

Sumber : Bank BPD Jateng
Gambaran secara terperinci terdapat pada lampiran 19,20 dan 21.

Pada tabel 1 terlihat bahwa dilihat dari prestasi laba terdapat sebanyak 10 cabang(31%)dari 32 cabang yang ada menunjukkan keadaan selisih negatip(Unfavorable).

Gambaran prestasi dari perusahaan tersebut di atas tidak lepas dari pengaruh faktor external dan faktor internal. Unsur manusia dengan perannya pada organisasi perusahaan merupakan salah satu faktor internal yang sangat dominan. Peran manusia (manajer) dalam suatu

organisasi direalisasikan melalui peran pada fungsi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Anggaran (budget) merupakan suatu alat yang efektif dalam pelaksanaan tugas perencanaan, koordinasi dan pengawasan. (Mulyadi, 1993)

Penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan berbagai metode yang dapat dikategorikan dalam anggaran partisipatif dan non partisipatif. Penyusunan anggaran secara partisipatif dalam arti melibatkan berbagai pihak yang mempunyai kompetensi akan menciptakan motivasi dalam berperan pada proses pencapaian tujuan. Peningkatan partisipasi dapat meningkatkan moral dan lebih lanjut meningkatkan produktivitas (Hopwood, 1976). Sebaliknya anggaran yang bersifat non partisipatif atau partisipatif yang rendah akan dapat menimbulkan berbagai permasalahan pada kinerja manajer dan lebih lanjut pada kinerja perusahaan.

1.2. Perumusan masalah

Bank BPD Jateng berdasar buku pedoman Anggaran, telah menyusun anggarannya berdasar pendekatan partisipatif, penerapannya ternyata belum menjamin adanya kinerja yang optimal. Permasalahan pada penelitian ini dapat diformulasikan sebagai berikut :

1. Bagaimana hubungan antara anggaran partisipatif dengan kinerja manajer yang diukur dengan selisih anggaran.

2. Bagaimana pengaruh faktor perilaku selain anggaran partisipatif terhadap kinerja manajer.
3. Unsur-unsur partisipasi apakah dalam proses penyusunan anggaran yang berpengaruh pada kinerja manajer.
4. Faktor-faktor apakah yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan yang diukur dengan Return on assets (ROA).

1.3. Tujuan dan Kegunaan

Tujuan :

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang bersifat fungsional dari anggaran terhadap kinerja. Secara khusus tujuan penelitian dapat dirinci sebagai berikut :

1. Menjelaskan seberapa besar pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja manajer.
2. Mengetahui unsur - unsur partisipasi yang dominan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja manajer.
3. Menilai pengaruh dari variabel perilaku selain partisipasi terhadap kinerja manajer.
4. Mengadakan prediksi seberapa besar pengaruh variabel keuangan terhadap kinerja perusahaan.

Kegunaan :

Hasil penelitian ini bagi pihak Bank dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan pada penilaian kinerja manajernya dan dalam pemilihan strategi yang tepat untuk proses penyusunan

anggaran (budget).

Penelitian ini diharapkan pula berguna bagi pihak-pihak yang memerlukan informasi berkaitan dengan pengambilan keputusan tentang penilaian kinerja manajer khususnya berkaitan dengan proses penyusunan anggaran (budget).

II. TELAHAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Telaah Pustaka dan Penelitian Terdahulu

2.1.1. Definisi Anggaran

Anggaran adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasar rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program (Mulyadi, 1993).

Selanjutnya anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan bukan satuan keuangan.
2. Anggaran pada umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen yang berarti bahwa para manajer setuju menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih lanjut dari penyusunan anggaran.
5. Sekali disetujui anggaran hanya dapat diubah pada kondisi tertentu.
6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis.

Karakteristik anggaran yang baik (Mulyadi, 1993)

meliputi :

1. Anggaran disusun berdasarkan program
2. Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan
3. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian.

2.1.2. Fungsi Anggaran

Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Persyaratan yang harus dipenuhi agar supaya anggaran dapat berfungsi sebagaimana mestinya meliputi :

1. Partisipasi manajer pusat pertanggung jawaban dalam proses penyusunan anggaran.
2. Organisasi anggaran

Dalam Organisasi anggaran terdapat pemisahan fungsi :

- a. Fungsi penyusunan usulan anggaran

Pada umumnya dipegang oleh operating manajer

- b. Fungsi penelaah anggaran dan pengesahaan anggaran

komite anggotanya terdiri dari manajemen puncak

- c. Fungsi administrasi anggaran

Umumnya dipegang oleh departemen anggaran yang berfungsi sebagai fasilitator.

3. Penggunaan informasi akuntansi pertanggung jawaban sebagai alat pengirim peran dalam proses penyusunan

anggaran dan sebagai pengukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran.

2.1.3. Anggaran Partisipatif (Participative Budgeting)

Pengertian anggaran partisipatif disampaikan oleh Brownell (1982).

Menurut Brownell :

Anggaran partisipatif adalah suatu proses dimana partisipasi individu akan dievaluasi, dan mungkin diberi penghargaan berdasarkan prestasi mereka pada sasaran (target) yang dianggarkan, mereka terlibat dalam proses tersebut dan mempunyai pengaruh pada penentuan target tersebut.

Sejalan dengan pengertian tersebut Later, Vroom (1980) menjelaskan :

Partisipasi sebagai proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih dimana keputusan tersebut mempunyai akibat di masa depan terhadap mereka yang mengambil keputusan.

Pengertian anggaran partisipatif secara lebih terperinci disampaikan oleh Milani (1975) yaitu :

1. Seberapa jauh anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para manajer.
2. Alasan-alasan para atasan pada waktu anggaran dalam proses revisi.
3. Frekuensi menyatakan permintaan, memberikan usulan dan atau pendapat tentang anggaran kepada atasan tanpa diminta.
4. Seberapa jauh manajer merasa punya pengaruh dalam anggaran final.

anggaran final.

5. Kepentingan manajer dalam kontribusinya pada budget.
6. Frekuensi anggaran didiskusikan oleh para atasan pada waktu anggaran disusun.

2.1.4. Ukuran Kinerja

Dalam suatu perusahaan yang bersifat profit oriented, laba bukan merupakan satu satunya ukuran kinerja. Beberapa variabel lain yang juga dapat digunakan sebagai ukuran adalah pangsa pasar, pemanfaatan sumber daya manusia, citra perusahaan dimata masyarakat dan keunggulan produk (Mulyadi, 1993).

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sarana, standar dan kualitas yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dengan demikian penilaian kinerja dapat dilakukan terhadap 2 hal yaitu :

- 1). Kinerja Perusahaan (Bank BPD) yaitu Return on Assets (ROA). Return on asset merupakan perbandingan antara laba bersih dengan total asset. Kinerja diukur dengan ROA mengingat bahwa kinerja yang dilihat adalah kinerja Bank BPD secara luas.
- 2). Kinerja manajer yaitu selisih realisasi dengan anggaran.

Ada 2 macam selisih anggaran yaitu selisih + atau nol (favorable) dan selisih - (un favorable). Dalam penelitian ini ada 3 bagian yang dilihat selisih

anggaran kredit.

Selanjutnya secara kuantitatif digunakan 2 cara untuk mengukur kinerja manajer :

1. Ukuran kriteria Parsial

Masing-masing kelompok manajer secara terpisah mempunyai suatu ukuran kinerja (selisih anggaran) Manajer bagian kredit dengan kinerja selisih anggaran kredit

Manajer bagian dana dengan kinerja selisih anggaran Dana

Manajer Pemimpin cabang dengan kinerja selisih anggaran laba.

2. Ukuran Gabungan

Semua manajer secara terintegrasi mempunyai suatu ukuran kinerja (selisih anggaran laba). Manajer bagian kredit, manajer bagian dana maupun manajer pemimpin cabang kinerjanya diukur dari selisih antara realisasi laba dengan anggaran laba.

2.1.5. Tingkatan Partisipasi

Setiap pemimpin yang berusaha menerapkan peran serta atau partisipasi akan mengalami, bahwa tentang berbagai tingkatan partisipasi, kedalamannya bisa bergerak dari nol sampai dengan yang tidak terbatas. Dalam kaitan itu, maka partisipasi yang paling rendahlah yang tentunya paling mudah dicapai. (Santoso, 1988)

Untuk menumbuhkan kegiatan partisipasi diperlukan suatu ketrampilan dan pengetahuan agar dapat mencapai berba-

gai tingkatannya, dan untuk itu selalu dapat ditemukan titik tolak untuk mengawalinya.

Dengan memperhatikan perbedaan tingkatan yang ada, maka pada dasarnya tampak adanya tiga tingkatan, yaitu :

1. *Tingkat saling mengerti*

Tujuannya adalah untuk membantu para anggota kelompok agar memahami masing-masing fungsi dan sikap, sehingga dapat mengembangkan kerja sama yang lebih baik. Dengan demikian secara pribadi mereka akan menjadi lebih banyak terlibat, bersikap kreatif dan juga menjadi lebih bertanggung jawab.

2. *Tingkat penasihat/sugesti yang dibangun atas dasar saling mengerti, oleh karena para anggota kelompok pada hakikatnya sudah cenderung siap untuk memberikan suatu usul/saran kalau telah memahami masalah dan ataupun situasi yang dihadapkan kepada mereka.*

Dalam partisipasi bentuk penasihat, seseorang dapat membantu untuk mengambil keputusan dan memberikan saran-saran yang bersifat kreatif, namun ia sendiri tidak dapat menentukan suatu keputusan. Oleh karena demikian, si pemimpinlah yang menentukan para pesertanya. Banyaklah keputusan teknis yang dilakukan sedemikian atas dasar kompetensi teknik, dalam mana si pemimpin mengesahkan keputusan-keputusan tersebut. Cara demikian nampak meningkatkan inisiatif, kreativitas, disiplin dan semangat, selain

mengurangi sesuatu sifat yang ketat dan kaku maupun mengurangi pengarahan/petunjuk dari atasan.

Partisipasi yang palsu mungkin bersifat sebagai sesuatu yang "gemerlapan" untuk menyenangkan orang banyak, tetapi dapat pula bersifat "palsu" karena ditangani secara pandai oleh orang-orang ahli dibidang tersebut, dengan cara manipulatif.

3. *Tingkat Otoritas.* Otoritas pada dasarnya memberikan kelompok suatu wewenang untuk memantapkan keputusannya. Kewenangan sedemikian dapat bersifat resmi kalau kelompok hanya memberikan kepada pimpinan konsep keputusan yang kemudian dapat diresmikan menjadi keputusan oleh si pemimpin.

Dari uraian di atas dapat dilihat adanya tiga kemungkinan :

- a. Partisipasi dapat dipergunakan untuk memanipulasikan orang atau kelompok orang dalam kelompok.
- b. Anggota kelompok mungkin lebih terlindung terhadap manipulasi dari pemimpinnya, karena mereka dapat mengawasi pemimpinnya secara langsung. Tuntutan dasar dari para anggota kelompok untuk berpartisipasi sebenarnya bukanlah sesuatu yang bersifat fantasi belaka. Tuntutan demikian berakar kuat dalam budaya dari tiap manusia yang bebas dan nampaknya bahkan merupakan suatu dorongan yang mendasar dari tiap

manusia itu sendiri

- c. Pemimpin memandang manipulasi yang dilakukan lebih terpusatkan kepada sifat yang operasional untuk menyelesaikan sesuatu pekerjaan.

Oleh karena demikian, si pemimpin dalam melaksanakan penerapan partisipasi sangat perlu menumbuhkan pengertian dan kesadaran kepada anggota kelompok.

Dengan demikian maka anggota kelompok akan mengakui otoritas pemimpinnya. Pada sisi yang lain perlu adanya kesediaan dari pemimpin untuk memberikan otoritas kepada anggota kelompoknya.

2.1.5.4. Penelitian terdahulu

1. Nur Indriantoro (disertasi, 1993) meneliti pengaruh dari anggaran partisipatif terhadap job performance dan job satisfaction. Model yang digunakan untuk melihat pengaruh anggaran partisipasi terhadap job performance yaitu dengan analisis regresi.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_5 x_5 + \beta_6 (x_1 - x_2) + \beta_7 (x_1 - x_3) + \beta_8 (x_1 - x_4) + \beta_9 (x_1 - x_5)$$

Y = Job performance as measured by the global rating the Mahoney measure.

Variabel Y diukur dengan melihat seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi manajemen yaitu :

1. Planning

2. Investigating
3. Coordinating
4. Evaluating
5. Supervising
6. Staffing
7. Negotiating
8. Representing

x_1 = standardized participative budgeting score

x_2 = standardized locus of control score

x_3 = standardized uncertainty avoidance scale

x_4 = standardized power distance scale

x_5 = standardized individualism/collectivism scale

$|(X_1 - X_2)|$ the interaction between locus of control and participation measured as the absolute value of the difference between X_1 and X_2

$|(X_1 - X_3)|$ the interaction between Uncertainty Avoidance and participation measured as the absolute value of the difference between X_1 and X_3

$|(X_1 - X_4)|$ the interaction between Power Distance and participation measured as the absolute value of the difference between X_1 and X_4

$|(X_1 - X_5)|$ the interaction between individualism / collectivism and participation measured as the absolute value of the difference between X_1 and X_2

Hasil dari studi tersebut adalah bahwa di Indonesia

terdapat pengaruh positif anggaran partisipatif (participative budgeting) terhadap job performance/kinerja. Studi tersebut juga menemukan bahwa "Locus of control" tidak dapat sebagai "moderating variable" dalam kaitan hubungan antara anggaran partisipatif dan job performance.

2. Richard J. Dowen and W Scott Bauman, dalam Journal Business finance & accounting April 1995 mengemukakan laporan hasil penelitian tentang "Financial statements, invesment analyst forecast and abnormal returns". Model yang dikemukakan yaitu :

$$A_t - E_t = \mu + \beta'ht-1 + V_t$$

$$\text{Abnormal returns} = A_t - E_t$$

A_t is the actual earnings at time t

E_t is the aggregate earnings forecast for year t made in April of that year

$h\ t-1$ is a vector of publicly information at $t-1$

V_t is the error term, which for the aggregate forecast, will be a weighted average of the individuals analyst errors.

Variabel dari "Publicly information" meliputi :

1. The percentage growth in the inventory to total asset ratio.
2. Growth in the sales-to-assets ratio
3. The change in devidens per share
4. Percentage growth in depreciation expense
5. The proportional growth in capital expenditure

Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel "Publicly information", secara statistis significant namun hanya dapat menjelaskan rendah terjadinya abnormal return.

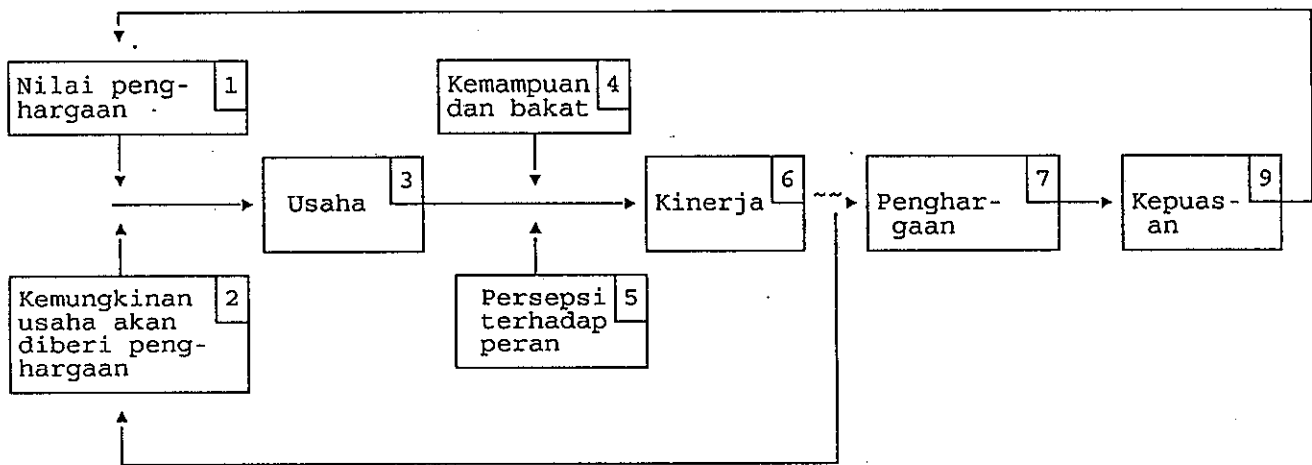
Dari hasil penelitian terdahulu tersebut penulis bermaksud meneliti lebih lanjut dengan spesifikasi :

1. Kinerja tidak hanya diukur dari seberapa jauh manajer melakukan fungsi manajemen tetapi diukur dengan indikator keuangan (selisih anggaran) yaitu selisih laba riil dengan proyeksi laba.
2. Memasukkan unsur variabel market share dan interest margin yang sebelumnya tidak dipertimbangkan dalam pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan; dan
3. Mempertimbangkan pengaruh perilaku manajer dalam penyusunan anggaran (anggaran partisipatif) terhadap kinerja manajer.

2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis

Suatu model yang mengilhami pemikiran teoritis hubungan antara anggaran dengan Kinerja yaitu : The Porter Lawler Model yang mengilustrasikan sebagai berikut.

Model Perilaku Individu dan Kinerja

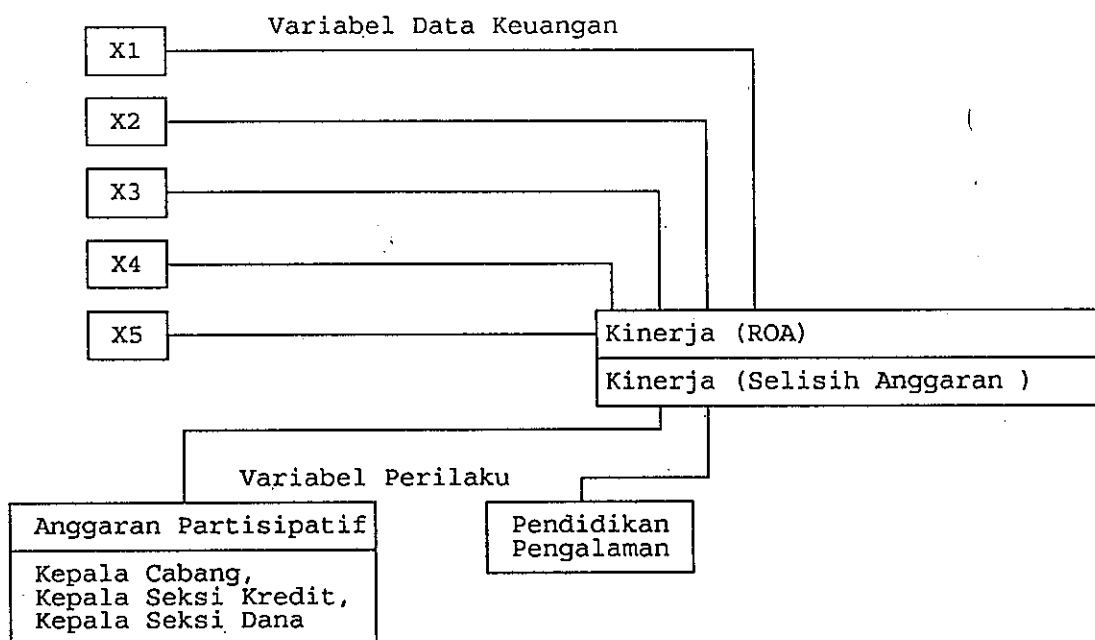


Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran (role setting) dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan (Mulyadi, 1993, hal. 171). Dengan demikian kotak yang berisi "Persepsi terhadap peran" dapat diidentikkan dengan "Anggaran partisipatif".

Dalam dunia perbankan jenis anggaran yang dominan terhadap perusahaan adalah anggaran seksi pengendalian dana dan seksi kredit. Jenis anggaran ini mempunyai hubungan yang erat yaitu bahwa anggaran kredit yang disalurkan dipengaruhi oleh anggaran dana simpanan.

Sedangkan kotak kinerja terdiri dari unsur kinerja perusahaan dan kinerja manajer. Perusahaan dijalankan oleh manusia sehingga penilaian organisasi juga melihat peran manajernya.

Pengembangan bagian dari model tersebut dapat diilustrasikan sebagai berikut :



Keterangan :
 X1 = asset to Loan ratio
 X2 = interest margin
 X3 = Pangsa pasar kredit
 X4 = Pangsa pasar dana
 X5 = Primary ratio

2.3. Hipotesis

Penelitian ini mengembangkan hipotesis sebagai berikut:

1. Anggaran partisipatif mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajer(selisih anggaran).
2. Pendidikan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajer.
3. Pengalaman mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajer.
4. Koefisien asset to loan ratio, interest margin, market share kredit, market share dana, primary

ratio secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama mempunyai pengaruh positif terhadap Return On Asset.

2.4. Definisi Operasional Variabel

Variabel-variabel keuangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel yang umumnya digunakan oleh kalangan perbankan dan biasa sebagai laporan yang dipublikasikan.

1. Return on Asset (ROA) yaitu perbandingan antara laba bersih dibagi total assets dinyatakan dalam prosentase. Variabel ini menunjukkan kemampuan perusahaan mendapatkan laba dan sekaligus menunjukkan bahwa maju mundurnya perusahaan tergantung pada total asset.
2. Assets to Loan ratio yaitu total Loan (kredit) dibagi total assets dinyatakan dalam prosentase variabel ini untuk mengukur efektivitas manajemen kredit.
3. Interest margin yaitu selisih antara interest income (pendapatan bunga kredit) dengan interest expense (biaya bunga simpanan) dibagi dengan earning assets dinyatakan dalam persentase.
Variabel ini untuk mengukur kemampuan manajemen dalam memperoleh keuntungan berdasarkan earning assets.
4. Pangsa pasar kredit yaitu jumlah kredit yang disalurkan oleh perusahaan dibagi jumlah kredit yang disalurkan industri dinyatakan dalam prosentase.

Variabel ini untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam persaingan penyaluran kredit.

5. Pangsa pasar dana yaitu jumlah dana yang dihimpun oleh perusahaan dibagi jumlah dana yang dihimpun oleh industri dinyatakan dalam prosentase.

Variabel ini untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam persaingan penyerapan dana.

6. Primary ratio yaitu perbandingan antara modal sendiri dengan aset dinyatakan dalam prosentase.

Sedangkan variabel perilaku meliputi :

1. Anggaran Partisipatif

Yaitu merupakan suatu proses partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran yang dinyatakan dalam skor.

2. Pengalaman

Yaitu pengalaman menjadi manajer sesuai dengan bidangnya pada cabang Bank BPD setempat yang dinyatakan dalam tahun.

3. Pendidikan

Yaitu pendidikan formal yang dimiliki maupun pendidikan non formal berupa latihan-latihan yang relevan dengan jabatannya dinyatakan dalam tahun.

4. Kinerja Manajer

Yaitu selisih antara realisasi laba dengan anggaran laba pada cabang Bank BPD dimana manajer berada. Dalam hal ini variabel kinerja manajer diilustrasikan sebagai dummy variabel dinyatakan dengan skor 1 bila selisih positif atau sama dan dinyatakan dengan skore 0 bila selisih negatif.

III. METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

Data yang dikumpulkan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer berasal dari interviu langsung dengan menggunakan kuesioner pada para responden (manajer) di daerah penelitian. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini meliputi :

- Perilaku manajer dalam proses penyusunan anggaran
- Kebijaksanaan dalam penyusunan anggaran
- Prosedur penyusunan anggaran
- Sistem anggaran
- Informasi tentang laporan keuangan

Data sekunder berupa :

- Data-data laporan keuangan yang dipublikasikan oleh Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah maupun oleh Bank Indonesia. Data sekunder ini meliputi juga data dan informasi yang bersumber dari hasil penelitian, jurnal dan publikasi ilmiah.

3.2. Populasi

Sebagai populasi dalam penelitian ini adalah manajer/ Kepala Seksi dengan Jabatan Utama yang berhubungan langsung dengan pendapatan . Dalam hal ini yaitu Para Kepala Cabang, Kepala Seksi Kredit dan Kepala Seksi Dana pada cabang-cabang yang berada di Jawa Tengah selain cabang Pembantu yang telah menduduki jabatan ≥ 1 tahun.

Pengambilan data dengan menggunakan metode sensus dengan populasi sebanyak 53 manajer.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Data Primer didapatkan dengan interviu menggunakan kuesioner yang telah disiapkan kepada Para Kepala Cabang, Kepala Seksi Kredit dan Kepala Seksi Dana. Data sekunder yang berupa ketentuan tentang anggaran dan laporan keuangan didapatkan dari Bank BPD maupun Bank Indonesia.

3.4. Teknik Analisis

Dalam penelitian ini digunakan beberapa Teknik analisis, yaitu :

1. Untuk menjawab tujuan no.1 dan no.4 yaitu analisis pengaruh variabel perilaku berupa anggaran partisipatif, pendidikan, pengalaman, digunakan analisis Regresi.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \mu$$

Y = Kinerja manajer

X1 = Anggaran partisipatif

X2 = Pendidikan

X3 = Pengalaman

Sehubungan dengan variabel independen berupa anggaran partisipatif, pendidikan dan pengalaman bersifat kualitatif, maka untuk konsistensi dan penyederhanaan analisis, variabel selisih laba juga diukur secara kualitatif. Selisih laba positif atau sama diberi skor 1 sedangkan selisih laba negatif diberi

skor 0.

2. Untuk analisis tujuan no. 2 yaitu pada unsur partisipasi mana yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja juga digunakan analisis regresi dan analisis mata rantai dalam penyusunan anggaran.
3. Untuk analisis tujuan no. 3 yaitu pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja tunggal dan kinerja gabungan dilakukan dengan analisis regresi dengan lebih dahulu membagi sampel menjadi 3 kelompok manajer yaitu Pemimpin Cabang, Kepala Seksi Kredit dan Kepala Seksi Dana. Untuk menjelaskan pengaruh anggaran partisipatif terhadap kinerja gabungan, dalam hal ini responden menjadi 1 kelompok dihubungkan dengan kinerja (selisih anggaran laba).
4. Untuk analisis tujuan no 5 yaitu hubungan antara variabel data keuangan dengan Kinerja perusahaan (ROA) digunakan analisis regresi dengan persamaan :

$$Y_1 = \alpha_{10} + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_5 x_5$$

Y = Return on asset (ROA) = Laba bersih dibagi
total asset dalam satuan %

x_1 = Assets to Loan ratio = total kredit dibagi
total asset dalam satuan %

x_2 = Interest margin = (pendapatan bunga kredit -
biaya bunga simpanan) dibagi earning asset
dalam satuan %

x_3 = Pangsa pasar kredit = Jumlah kredit yang disalurkan perusahaan dibagi jumlah kredit total

industri dalam satuan %

x_4 = Pangsa pasar dana = jumlah dana yang dihimpun perusahaan per jumlah dana industri dalam %

x_5 = Primary Ratio yaitu perbandingan antara jumlah modal sendiri dengan aset

Dari analisis-analisis tersebut, lebih lanjut diadakan analisis implikasi strategisnya baik bagi manajer Bank BPD ataupun implikasi strategis bagi Bank BPD sebagai perusahaan.

3.5. Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini anggaran partisipatif merupakan variabel independen. Sebagai variabel moderat independen yang lain yaitu variabel pendidikan dan pengalaman. Sedangkan variabel dimensi cultural yang sebenarnya dapat merupakan variabel moderat independen tidak diperhitungkan pada penelitian ini. Hasil penelitian dari Nur Indriantoro di Jakarta Indonesia, 1993, mengatakan bahwa variabel dimensi cultural tidak signifikan sebagai "moderating variable".

Untuk mengukur kinerja perusahaan, indikator yang digunakan adalah variabel data keuangan yaitu ROA sebagai variabel dependen. Sedangkan sebagai variabel independen meliputi variabel Primary ratio (modal sendiri/asset), Loan to asset ratio (loan/asset), market share dana dan market share credit. Sedangkan variabel credit risk (jumlah kredit macet/total kredit) yang sebenarnya dapat berfungsi sebagai variabel inde-

penden tidak diperhitungkan dalam penelitian ini mengingat data tersebut bagi pihak bank merupakan rahasia Bank.

IV. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

4.1. Sejarah Perusahaan

Bank BPD mulai berdiri sejak tahun 1962. Sebagai Landasan hukum adalah dengan diterbitkannya Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah No. 6 tahun 1963 tanggal 7 Maret 1963 tentang Pendirian Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah, yang kemudian diundangkan dalam Lembaran Daerah Dati I Jawa Tengah Seri A 1963 Nomor 9 tanggal 7 April 1963.

Sedangkan landasan operasional adalah melalui Keputusan Menteri Urusan Bank Sentral Nomor 4/Kep/MUBES/G/63 tanggal 14 April 1963 tentang Pemberian izin untuk melakukan usaha kepada Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah.

Sejak tahun 1992 Bank BPD diberi kewenangan oleh Bank Indonesia sebagai penyelenggara Tabanas dan Taska. Terhitung mulai tahun 1992 Bank BPD telah diijinkan sebagai Bank Devisa.

Sesuai dengan langkah pengembangan usaha yang dilaksanakan, maka kantor Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah dari tahun ke tahun bertambah jumlahnya dan sampai dengan 31 Desember 1995 Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah mempunyai kantor yang terdiri dari; 1 (satu) Kantor Pusat, 1 (satu) Kantor Cabang Utama, 32 (tiga puluh dua) Kantor Cabang, 51 (lima puluh satu) Kantor Cabang Pembantu dan 52 (lima puluh dua) Kantor

Kas yang tersebar pada setiap daerah Tingkat II di Jawa Tengah.

4.2. Bidang Usaha

Sesuai dengan buku pedoman bank BPD bidang usahanya meliputi:

- a. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa Giro, Deposito Berjangka, Sertifikat Deposito, Tabungan dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu(gambar 1 s/d 3);
- b. Memberikan kredit(gambar 7);
- c. Menerbitkan surat pengakuan hutang;
- d. Jual beli surat berharga yang meliputi :
 1. Surat-surat wesel termasuk wesel yang diakseptasi oleh bank yang masa berlakunya tidak lebih lama daripada kebiasaan dalam perdagangan surat-surat dimaksud;
 2. Surat pengakuan hutang dan kertas dagang lainnya yang masa berlakunya tidak lebih lama dari kebiasaan dalam perdagangan surat-surat dimaksud;
 3. Kertas perbendaharaan Negara dan surat jaminan Pemerintah;
 4. Sertifikat Bank Indonesia (SBI);
 5. Obligasi;
 6. Surat dagang berjangka waktu sampai dengan 1 (satu) tahun;
 7. Instrumen surat berharga lain yang berjangka waktu sampai dengan 1 (satu) tahun;

- e. Memindahkan uang baik untuk kepentingan sendiri maupun untuk kepentingan nasabah;
- f. Menempatkan dana pada, meminjam dana dari, atau meminjamkan dana kepada bank lain, baik dengan menggunakan surat, sarana telekomunikasi maupun dengan wesel unjuk, cek atau sarana lainnya;
- g. Menerima pembayaran dari tagihan atas surat berharga dan melakukan perhitungan dengan atau antar pihak ketiga;
- h. Menyediakan tempat untuk menyimpan barang dan surat berharga;
- i. Melakukan kegiatan penitipan untuk kepentingan pihak lain berdasarkan suatu kontrak;
- j. Melakukan penempatan dana dari nasabah kepada nasabah lainnya dalam bentuk surat berharga yang tidak tercatat di bursa efek;
- k. Membeli melalui pelelangan agunan baik semua maupun sebagian dalam hal debitur tidak memenuhi kewajibannya kepada bank, dengan ketentuan agunan yang dibeli tersebut wajib dicairkan secepatnya;
- l. Melakukan kegiatan anjak piutang, usaha kredit dan kegiatan wali amanat;
- m. Usaha lain yang meliputi :
 - 1. Melakukan kegiatan dalam valuta asing dan atau sebagai Bank Devisa dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh yang berwenang;
 - 2. Melakukan kegiatan penyertaan modal pada bank

atau perusahaan lain di bidang keuangan, seperti Sewa Guna Usaha, Modal Ventura, Perusahaan Efek, Asuransi, serta Lembaga Kliring Penyelesaian dan penyimpanan, dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh yang berwenang;

3. Melakukan kegiatan penyertaan modal sementara untuk mengatasi akibat kegagalan kredit, dengan syarat harus menarik kembali penyertaannya sesuai ketentuan yang ditetapkan oleh yang berwenang;
4. Bertindak sebagai pendiri dana pensiun sesuai dengan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan dana pensiun yang berlaku;
5. Kegiatan lainnya selain kegiatan diatas yang lazim dilakukan oleh bank sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

4.3. Penghimpunan Dana

Aktivitas penghimpunan dana oleh Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah terdiri dari dana masyarakat, dana kerjasama, dana kas daerah, dana kredit likuiditas Bank Indonesia, dana hasil Emisi obligasi dan Modal Sendiri.

4.3.1. Dana Masyarakat

Sebagaimana operasional Lembaga Perbankan lainnya, maka upaya dan usaha memobilisir dana masyarakat diusahakan secara maksimal.

Sampai dengan tahun 1989 Bank Pembangunan Daerah

Jawa Tengah beroperasi dengan jenis penghimpunan dana secara konvensional meliputi Giro, Tabanas, Taska dan Deposito. Sedangkan pasca 1989 telah diupayakan pengembangan produk yang disesuaikan dengan minat masyarakat yaitu :

- a. Tabungan Bimbingan Masyarakat (Tabungan BIMA) yang bermotokan membimbing masyarakat membangun negara serta sekaligus dalam bentuk 4 (empat) seri yaitu seri umum, pelajar, pegawai dan bisnis.
- b. Simpanan Pembangunan Daerah (SIMPEDA) yang dalam perjalanan Bank Pembangunan Daerah telah berusaha mengembangkan dalam bentuk Paket Simpeda Gaji dan Paket Simpeda Pensiunan.
- c. Tabung Haji, Tabung Qurban, BEPEDE SAVE dan Sertifikat Deposito (SIDI) dengan harapan dapat memberikan alternatif kepada masyarakat dalam rangka menggunakan jasa keuangan Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah.
- d. Dengan telah didapatnya izin operasional sebagai Bank Devisa sejak tanggal 1 Juli 1992 maka dikembangkan produk baru berupa Deposito berjangka dalam valuta asing khususnya dollar Amerika.

4.3.2. Dana Kas Daerah

Berdasarkan peraturan pendirian perusahaan yang tertuang dalam Peraturan Daerah Propinsi Tingkat I Jawa Tengah serta sesuai pula dengan Undang-Undang No. 5 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Pemerintahan Daerah

pasal 62 ayat 2 telah ditetapkan bahwa uang daerah disimpan pada Kas Daerah atau Bank Pembangunan Daerah.

Sejalan dengan hal tersebut maka pelaksanaan fungsi Pemegang Kas Daerah tersebut telah diselenggarakan sejak tahun 1966 yang diatur dengan Keputusan Gubernur KDH dalam setiap tahunnya, serta terakhir berdasar Surat Keputusan Gubernur KDH Tingkat I Jawa Tengah No. 954/99/1992 tanggal 11 Maret 1992 tentang penunjukan Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah dan cabang-cabangnya sebagai pemegang dan pembantu pemegang Kas Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah tahun anggaran 1992/1993 sampai sekarang (perkembangannya pada gambar 4).

4.3.3. Dana Kredit Bank Indonesia

Fasilitas dana yang berasal dari Bank Indonesia dalam rangka mendukung pelaksanaan program Pemerintah utamanya yang bernafaskan pemerataan kepada Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah diberikan dalam dua tahap.

Tahap pertama sejak tahun 1973, dalam hal ini Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah bertindak selaku penyalur KIK/KMKP melalui Bapindo cabang Semarang.

Tahapan kedua sejak tahun 1977, dalam hal ini Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah bertindak selaku Bank Pelaksana yang berarti menerima langsung dana kredit Likuiditas tersebut dari Bank Indonesia.

4.3.4. Dana Kerjasama - Cofinancing

Terhitung mulai tahun 1977 telah dilaksanakan

kerjasama dengan PT. UPPINDO (PT. Usaha Pembiayaan Pembangunan Indonesia) terhadap Kredit Investasi berskala menengah.

Dengan telah diijinkannya Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah untuk menerima Kredit Likuiditas untuk Kredit Investasi maka konsentrasi pengembangan nasabah lebih diprioritaskan pada pemanfaatan fasilitas Kredit Likuiditas Bank Indonesia tersebut.

Didasari hal tersebut, maka sejak tahun 1989 seluruh kegiatan pembiayaan yang berdasarkan cofinancing dengan PT. Uppindo telah berakhir.

Sejalan dengan kebijaksanaan Pemerintah dalam mendukung pemerataan melalui fasilitas kredit usaha kecil maka pada tahun 1991 telah dilaksanakan perjanjian kerjasama dengan Bank Ekspor Impor Cabang Semarang untuk pembiayaan Kredit Usaha Kecil dalam bentuk Joint Financing.

4.3.5. Emisi Obligasi

Usaha menghimpun dana jangka menengah/panjang untuk mendukung pembiayaan pembangunan di daerah telah diusahakan dengan Emisi Obligasi Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah. Sampai saat ini Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah telah menerbitkan tiga Emisi yaitu Emisi I, Emisi II dan Emisi III Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah. Emisi I sebesar Rp. 25 milyar berdasar ijin Menteri Keuangan RI nomor : SI - 022/OBL/MK.10/1988 tanggal 25 Nopember 1988 dengan tingkat bunga

tetap 18% per tahun serta akan jatuh tempo pada tanggal 30 Desember 1993. Emisi II sebesar Rp.50 milyar berdasarkan izin Menteri Keuangan RI No. 1548/KMK.013/1990 tanggal 4 Desember 1990 dengan tingkat bunga mengambang serta akan jatuh tempo pada tanggal 24 Oktober 1996. Emisi III sebesar Rp. 50 milyar berdasarkan rekomendasi Bank Indonesia Nomor 26/13/DIR/UPG tanggal 31 Mei 1993 dengan tingkat bunga tetap 17,25% selama satu tahun dan tingkat bunga mengambang untuk empat tahun berikutnya. Terhadap Emisi III Obligasi Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah telah dilaksanakan hearing dengan Ketua Badan Pengawas Pasar Modal pada tanggal 30 Juni 1993 serta telah dinyatakan efektif.

4.3.6. Modal Sendiri

Faktor modal sendiri bagi Lembaga Perbankan merupakan unsur utama pendukung kepercayaan dari masyarakat di samping menjadi salah satu kriteria penilaian kesehatan bank oleh Bank Indonesia.

Performance permodalan bagi Lembaga Perbankan lebih urgent lagi dengan ditetapkannya ketentuan Bank Indonesia No. 23/67/KEP/Dir tanggal 28 Februari 1991 tentang kewajiban Penyediaan Modal Minimum (Capital Adequacy Ratio/CAR).

Melalui ketentuan tersebut maka terhadap Lembaga Perbankan telah dipatok pemenuhan sebesar 5% pada tanggal 31 Maret 1992, 7% pada tanggal 31 Maret 1993 dan 8% pada tanggal 31 Desember 1993.

Sejalan dengan ketentuan yang diberlakukan tersebut maka dalam pengembangan usaha lembaga perbankan terdapat hubungan antara kemampuan permodalan dengan Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR).

Perkembangan Modal sendiri Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah meliputi berbagai jenis sebagai berikut :

- a. Modal Disetor
 - b. Modal Disetor Lainnya
 - c. Modal Donasi
 - d. Cadangan
- a. Modal Disetor

Modal disetor berasal dari dua sumber yaitu Pemda Tk I Jateng dan Pemda Tk II.

Bagi Pemerintah Daerah Tk I Propinsi Jawa Tengah diwujudkan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah setiap tahunnya.

Bagi Pemerintah Daerah Kabupaten/Kotamadya Tingkat II se Jawa Tengah berdasar ratio 5% netto Pajak Bumi dan Bangunan/PBB (dulu berupa Iuran Pembangunan Daerah/IPEDA) yang disetor secara langsung kepada Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah.

- b. Modal Disetor Lainnya

Pencatatan modal disetor lainnya bersumber dari pengadministrasian 5% netto Pajak Bumi dan Bangunan (dulu Iuran Pembangunan Daerah) yang belum dapat ditempatkan sebagai Modal Disetor.

Keadaan tersebut disebabkan oleh karena :

- * Jumlah kelebihan tidak dapat mencapai kelipatan satu lembar saham.
- * Pelaksanaan penysetoran bertepatan dengan tutup tahun buku Bank.
- * Adanya kebijaksanaan perimbangan penysetoran modal Saham antar Pemda Tk.I dengan Pemda Tk.II.

Didasarkan hal-hal tersebut di atas maka dalam setiap akhir tahun buku Bank akan terdapat jumlah nilai yang diadministrasikan dalam Modal Disetor lainnya.

c. Modal Donasi

Modal Donasi Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah berasal dari bantuan Departemen Dalam Negeri Republik Indonesia pada saat pendirian sebesar Rp.20.000.000 (dua puluh juta rupiah) uang lama, serta dari Pemerintah Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah bersama USAID sebesar Rp.225.000.000 (dua ratus dua puluh lima juta rupiah) berbentuk kendaraan bermotor dalam rangka pembinaan dan pengawasan teknis BKK.

d. Cadangan

Pembentukan Cadangan di Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah terdiri dari Cadangan Umum untuk menutup kerugian yang mungkin diderita terhadap Modal dan Cadangan Tujuan untuk keperluan pengembangan bank sebagaimana telah diatur di dalam peraturan pendi-

rian yang tertuang dalam Peraturan Daerah.

4.4. Organisasi

Organisasi, adalah alat untuk mencapai tujuan atas dasar kerjasama, yang mempunyai bentuk atau susunan yang secara jelas dan formil merumuskan bidang tugas dari tiap-tiap unsur serta menegaskan hubungan antara yang satu dan yang lain dalam rangkaian hirarki organisasi itu sendiri.

Dalam rangka tindak lanjut terhadap pengawasan, pelaporan dan koordinasi antar organisasi yang ada untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi (Corporate Goals), maka dalam hubungan kerja secara fungsional antara Organisasi di Kantor Pusat dngan Organisasi di Cabang, maupun hubungan secara matrix antara Biro-biro di Kantor Pusat dengan Cabang sangat diperlukan.

4.4.1. Hubungan Fungsional

Yang dimaksud dengan Fungsional adalah unsur organisasi BPD Jateng yang terdiri dari Unit-unit Kerja sesuai fungsinya masing-masing dan masih saling terkait dalam hubungan hirarki organisasi itu sendiri.

Bila memperhatikan struktur organisasi BPD Jateng, maka akan terlihat hubungan secara fungsional antara Kantor Pusat, Cabang Utama, Cabang Koordinator, Cabang Kelas I, Cabang Kelas II dan Cabang Pembantu, serta Kantor Kas/Kas Mobil, akan dijelaskan dalam bentuk "Garis Langsung yang tidak terputus-putus".

Maksud dari garis langsung ini adalah melaksana-

kan tujuan organisasi BPD Jateng (Corporate Goals) yang meliputi "Pengembangan Usaha yang merupakan produk dan jasa perbankan (Business Development), serta melaksanakan operasi produk dan jasa perbankan (Business Operation).

Dalam penerapan organisasi ini, Pejabat dan/atau Pelaksana yang menduduki Jabatan/Posisi tertentu, diberikan tanggung jawab dan wewenang khusus, agar dalam pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan mudah dan cepat.

Adapun jabatan/posisi yang diberikan tanggung jawab dan wewenang khusus tersebut adalah :

a. Organisasi Kantor Pusat ;

Kantor Pusat, adalah unsur organisasi BPD Jateng yang berkedudukan di Kantor Pusat yang meliputi kegiatan operasi perbankan BPD Jateng, baik manual maupun yang sudah dikomputerisasi, serta menentukan program jangka pendek dan jangka panjang.

Jabatan inti pada Kantor Pusat terdiri :

- Direksi
- Sekretaris Perusahaan
- Kepala Biro
- Kepala Desk
- Kepala Seksi

(Struktur organisasi pada gambar 12).

b. Organisasi Cabang Utama ;

Cabang Utama, adalah unsur organisasi BPD Jateng

yang berkedudukan di Cabang Utama, yang melaksanakan semua kegiatan operasional perbankan dengan berpedoman pada ketentuan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh Manajemen Kantor Pusat (Direksi).

Jabatan inti pada Cabang Utama terdiri :

- Pemimpin Cabang Utama
- Wakil Pemimpin Cabang Utama Bidang Umum
- Wakil Pemimpin Cabang Utama Bidang Pemasaran
- Kepala Bagian
- Wakil Kepala Bagian
- Kepala Seksi

c. Organisasi Cabang Koordinator

Cabang Koordinator, adalah unsur organisasi BPD Jateng yang berkedudukan di Cabang dengan status sebagai Cabang Koordinator, yang mengkoordinir kegiatan operasional perbankan dari cabang-cabang dan cabang pembantu yang berkedudukan di dalam satu wilayah ex karesidenan dengan berpedoman pada ketentuan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh Manajemen Pusat (Direksi).

Jabatan inti pada Cabang Koordinator terdiri :

- Pemimpin Cabang Koordinator
- Wakil Pemimpin Cabang Koordinator
- Koordinator Bidang Pemasaran
- Pemimpin Cabang Kelas I & II
- Kepala Seksi

d. Organisasi Cabang Kelas I;

Cabang Kelas I, adalah unsur organisasi BPD Jateng yang melaksanakan kegiatan operasional perbankan yang berkedudukan di Daerah Tingkat II di Jawa Tengah, berikut cabang pembantunya, dengan berpedoman pada ketentuan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh Manajemen Pusat (Direksi);

Jabatan inti pada Cabang Kelas I terdiri :

- Pemimpin Cabang
- Wakil Pemimpin Cabang
- Pemimpin Cabang Pembantu
- Kepala Seksi

(Struktur organisasi pada gambar 13).

e. Organisasi Cabang Kelas II;

Cabang Kelas II, adalah unsur organisasi BPD Jateng yang melaksanakan kegiatan operasional perbankan yang berkedudukan di Daerah Tingkat II di Jawa Tengah, berikut cabang pembantunya, dengan berpedoman pada ketentuan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh Manajemen Pusat (Direksi);

Jabatan inti pada Cabang Kelas II terdiri :

- Pemimpin Cabang
- Pemimpin Cabang Pembantu
- Kepala Seksi

(Struktur organisasi pada gambar 14).

f. Organisasi Cabang Pembantu

- Pemimpin Cabang Pembantu
- Kepala Sub Seksi

g. Organisasi Kantor Kas

- Kepala Kantor Kas

Jabatan-jabatan tersebut di atas, adalah merupakan posisi-posisi yang memerlukan pengambilan keputusan dalam pelaksanaan tugas operasi sehari-hari, sesuai bidangnya masing-masing, sehingga memperlancar operasi perbankan secara keseluruhan tanpa menghilangkan segi kontrol dan proteksinya.

4.4.2. Hubungan Matriks

Yang dimaksud dengan Matriks (matrix) dalam organisasi adalah suatu hubungan silang yang berpusatkan pada suatu kegiatan sesuai fungsinya antara Unit Kerja/Organisasi di Kantor Pusat dengan yang ada di Cabang-cabang. Seperti yang terlihat dalam Struktur Organisasi, Cabang tidak berada di bawah Sekretaris Perusahaan atau Kepala Biro.

Tetapi Karena Sekretaris Perusahaan dan masing-masing Biro mempunyai tugas dan wewenang sesuai fungsinya, maka dalam kaitannya dengan operasi sehari-hari, Cabang terlebih dahulu akan berhubungan dengan Sekretaris Perusahaan atau masing-masing Biro sesuai bidangnya masing-masing, untuk kemudian diteruskan ke Direksi bila melewati batas wewenangnya. Hubungan yang demikian ini dinamakan Hubungan Matriks (Matrix).

Cabang akan berhubungan dengan Biro Perencanaan, Riset & Pengembangan (BPRP) bila menyangkut masalah Anggaran.

Dengan demikian Bentuk/Model Organisasi Matriks (matrix), dimaksudkan untuk lebih memperjelas hubungan kerja antara Organisasi Kantor Pusat dengan Organisasi Cabang Utama, Cabang Koordinator dan Cabang Kelas I/II, khususnya hubungan antara Sekretaris Perusahaan dan Biro-biro dengan Cabang-cabang, berkaitan dengan bidangnya masing-masing.

Manfaat adanya hubungan matriks ini adalah meringankan tugas harian Direksi yang telah didelegasikan kepada Sekretaris Perusahaan dan masing-masing Biro sesuai bidangnya masing-masing. Demikian pula cabang tidak langsung berhubungan dengan Direksi, tetapi terlebih dahulu akan berhubungan dengan masing-masing Biro sesuai fungsi dan wewenangnya, sehingga dapat mempercepat suatu proses (efisien dan efektif).

Jabatan Pemimpin Cabang Utama/Cabang Kelas I & II dan Cabang Pembantu, pada dasarnya merupakan jabatan supervisi secara menyeluruh dari berbagai aktivitas produk dan jasa perbankan, yang meliputi : pemasaran / marketing, Kredit, operasi & administrasi, audit & kontrol (SPI), kepersonaliaan, program pendidikan, latihan & pengembangan, serta aktivitas lainnya yang masih berada dibawah tanggung jawab Cabang.

Sedangkan jabatan Sekretaris Perusahaan dan Kepala Biro yang ada di organisasi Kantor Pusat, pada dasarnya merupakan jabatan yang menyusun dan mengelola strategi dan kebijaksanaan (Strategy & Policy) Perusa-

haan (Bank), serta mengkoordinir, memberikan petunjuk (advice) dan mengadakan pengawasan. Kesemuanya itu merupakan aktivitas perusahaan secara khusus (specialisasi), yang lebih lanjut akan dikoordinasi secara institutional.

Berkaitan dengan penyusunan Anggaran Tahunan yang harus dilakukan oleh Sekretaris Perusahaan dan masing-masing Biro di Kantor Pusat serta Cabang-cabang, perlu adanya hubungan secara matriks, khususnya hubungan antara Cabang - cabang dengan Biro Perencanaan yang bertanggung jawab dalam penyusunan Anggaran Tahunan Bank secara keseluruhan.

- Agar dalam penyusunan anggaran terdapat keterbukaan, maka perlu memperhatikan situasi dan kondisi serta prospek dari masing cabang, sehingga dalam penyusunan anggaran perlu dipandu secara langsung oleh kantor pusat dengan jalan melakukan konsolidasi.
- Apabila seluruh rumusan dan hasilnya telah disepakati oleh kedua belah pihak maka segera diserahkan kepada Desk Perencanaan yang selanjutnya diadakan konsolidasi untuk mengetahui total gabungannya.
- Selanjutnya Desk Perencanaan menyampaikan kepada Biro Perencanaan untuk dibahas lebih lanjut.

Bila sekretaris Perusahaan dan Biro-biro lain, serta Cabang-cabang telah selesai menyusun anggaran, segera mengirimkan ke Biro Perencanaan untuk disusun secara gabungan sebagai Anggaran Tahunan Bank.

V. PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

5.1. Analisis Pengaruh Variabel Perilaku dalam Penyusunan Anggaran dengan Kinerja

Variabel-variabel yang bersifat perilaku terdiri dari beberapa variabel dengan karakteristik sebagai berikut:

Variabel	Sub Variabel/Karakteristik
a. Partisipasi	a1. Keterlibatan manajer secara detail pada aktivitas penganggaran
	a2. Keterlibatan Manajer dalam memberikan pendapat/reasoning pada waktu anggaran dalam proses revisi
	a3. Keterlibatan berupa interaksi dengan atasan atau frekuensi menyatakan permintaan, memberikan usulan dan atau pendapat tentang anggaran
	a4. Keterlibatan manajer untuk mempunyai pengaruh pada anggaran final
	a5. Keterlibatan manajer dalam memberikan sumbangan terhadap anggaran
	a6. Keterlibatan manajer sebagai atasan dalam memin-

ta pendapat dan atau usulan
ketika anggaran sedang
disusun

b. Pendidikan

b1. Pendidikan formal yang
pernah ditempuh

b2. Pendidikan informal berupa
training-training yang
relevan

c. Pengalaman

c. pengalaman kerja dalam
jabatan yang ditangani

Hasil uji hubungan antara variabel tersebut
dengan menggunakan Statistical Package for the social
Sciences (SPSS) tampak sebagai berikut :

Tabel 5.1
Hasil Analisis Regresi : Kinerja Manajer

VARIABEL	KOEFISIEN	STANDARD ERROR	t HITUNG
Constant	-1,190	0,407	-2,918
Partisipasi Anggaran	0,154	0,067	2,312
Pendidikan	0,101	0,027	3,695
Pengalaman	0,014	0,014	0,992
R ² = 0,37 F = 9,86			
Hasil uji matrik Korelasi: Tidak terjadi multikoliner antar variabel independen (Lampiran 16)			

Sumber : Data Primer yang diolah.

1. Partisipasi dan pendidikan secara bersama-sama mempunyai pengaruh secara significant ($\alpha = 0,05$) terhadap kinerja dan dapat menjelaskan sebesar 37,65% terhadap variabel kinerja. ($R^2 = 0,3765$, F hitung > F tabel). Variabel partisipasi mempunyai pengaruh paling tinggi terhadap kinerja ($\beta = 0,154$) dan untuk variabel pengalaman ternyata tidak significant terhadap kinerja (t hitung = 0,992).

(perhitungan pada lampiran 1)

Dengan mengembangkan alternatif pengelompokan berdasarkan klas cabang yaitu dengan membagi sampel berdasarkan klas cabang 1 dan klas cabang 2 memberikan

gambaran hasil sebagai berikut :

2. Regressi pada cabang klas 1

Partisipasi dan pendidikan mempunyai pengaruh secara significant ($\alpha = 0,10$) terhadap kinerja dan dapat menjelaskan sebesar 50,02% terhadap variabel kinerja.

$R^2 = 0,5002$, F hitung > F tabel (lampiran 2).

Variabel partisipasi mempunyai pengaruh lebih tinggi ($\beta = 0,21$) terhadap perubahan kinerja dibandingkan dengan pengaruh dari variabel pendidikan ($\beta = 0,06$)

3. Regressi pada cabang klas 2

Partisipasi dan pendidikan mempunyai pengaruh secara significant ($\alpha = 0,10$) terhadap kinerja dan dapat menjelaskan sebesar 39,63% terhadap variabel kinerja.

$R^2 = 0,3963$, F hitung > F tabel (lampiran 3).

Variabel partisipasi mempunyai pengaruh lebih tinggi ($\beta = 0,18$) terhadap perubahan kinerja dibandingkan dengan pengaruh dari variabel pendidikan ($\beta = 0,15$)

Implikasi Strategis I

Dari hasil perhitungan point 1,2 dan 3 tersebut diatas dapat dinyatakan bahwa faktor perilaku berupa anggaran partisipasi dan pendidikan secara bersama-sama mampu menjelaskan terhadap kinerja sedikit lebih baik pada cabang kelas I dibandingkan pada cabang kelas II, (50,02% > 39,63%). Pengaruh perubahan dari partisipasi terhadap kinerja secara lebih besar terjadi pada cabang

kelas I yaitu dengan $\beta = 0,21$ dengan $0,15$. Sedangkan untuk variabel pendidikan pengaruhnya terhadap kinerja lebih besar terjadi pada cabang kelas II ($I \beta = 0,15$ dan $\beta = 0,06$). Implikasi strategis bagi perusahaan adalah bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja manajer perlu diketahui faktor apa yang ada pada cabang kelas satu yang menimbulkan model pendekatan yang lebih baik dibandingkan dengan pada cabang kelas 2.

Sedangkan upaya peningkatan partisipasi sangat relevan diprioritaskan pada cabang kelas I, sedangkan peningkatan pendidikan baik formal maupun informal pada saat sekarang sangat relevan diprioritaskan pada manajer pada cabang kelas 2. Pada dimensi waktu yang akan datang, dengan adanya globalisasi perbankan maka pada cabang manapun, pendidikan dan partisipasi dari manajernya mutlak untuk selalu ditingkatkan.

4. Anggaran partisipasi dengan kinerja

Anggaran partisipasi secara parsial mempunyai pengaruh significant ($\alpha = 0,05$) dan kemampuan menjelaskan terhadap kinerja sebesar 17,75%.

($R^2 = 17,75\%$ F hitung > F tabel, perhitungan lampiran 4)

Peningkatan aktivitas partisipasi dalam anggaran akan membawa pengaruh positif terhadap perubahan kinerja ($\beta = 0,24$).

Hasil tersebut sejalan dengan hasil penelitian dari Kenis (1979), Melani (1975), Strass (1976) dan Ivan

Cevich (1976) yang menyatakan bahwa partisipasi mempunyai pengaruh yang kecil namun positif signifikan terhadap kinerja.

Untuk lebih dapat menjelaskan pengaruh dari anggaran partisipatif, maka sampel dikelompokkan menurut kelas cabang I dan kelas cabang II.

5. Anggaran partisipatif menurut klasifikasi cabang.

Cabang kelas 1

Anggaran partisipasi mempunyai pengaruh secara significant ($\alpha = 0,05$) dan kemampuan menjelaskan terhadap kinerja sebesar 22,09%.

($R^2 = 22,09\%$, F hitung > F tabel. Perhitungan pada lampiran 5).

Peningkatan partisipasi secara positif akan meningkatkan kinerja ($\beta = 0,23$).

Cabang kelas 2

Anggaran partisipasi mempunyai pengaruh secara significant ($\alpha = 0,05$) dan kemampuan menjelaskan terhadap kinerja sebesar 16,64%.

($R^2 = 16,44\%$ F hitung > F tabel. Perhitungan pada lampiran 6).

Peningkatan partisipasi secara positif akan meningkatkan kinerja ($\beta = 0,24$).

Implikasi strategis II

Dari hasil perhitungan point 4 dan 5 dapat memberikan jawaban pada Hypotesa I yaitu bahwa anggaran partisipasi mempunyai hubungan positif searah dengan kinerja.

Hasil perhitungan menunjukkan keadaan yang significant, namun kemampuan menjelaskan terhadap kinerja relatif rendah. Pada tingkatan cabang yang lebih tinggi kemampuan menjelaskan anggaran partisipatif terhadap kinerja relatif lebih baik (pada cabang kelas I 22,09% dan 16,49% pada cabang kelas II). Namun demikian pengaruh variabel partisipasi terhadap kinerja lebih besar pada cabang kelas 2 ($\beta = 0,24$) dibandingkan dengan pada cabang kelas 1 ($\beta = 0,23$). Hal ini konsisten dengan analisis sebelumnya. bersama dengan variabel pendidikan, partisipasi mempunyai pengaruh terhadap perubahan kinerja ($\beta = 0,24$).

6. Pendidikan dengan kinerja (Hypotesa II)

. Cabang kelas 1

Pendidikan mempunyai pengaruh secara significant ($\alpha = 0,05$) dan kemampuan menjelaskan terhadap kinerja sebesar 35%.

($R^2 = 35,09\%$, $F_{hitung} > F_{tabel}$.

perhitungan pada lampiran 7).

Peningkatan Pendidikan akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja ($\beta = 0,09$).

Cabang kelas 2

Pendidikan mempunyai pengaruh secara significant ($\alpha = 0,05$) dan kemampuan menjelaskan terhadap kinerja sebesar 30,85%

($R^2 = 30,84$, $F_{hitung} > F_{tabel}$. Perhitungan pada lampiran 8).

Peningkatan Pendidikan akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja ($\beta = 0,17$).

7. Pengalaman dengan kinerja (Hypotesa III)

Cabang kelas 1

Pengalaman mempunyai pengaruh tidak significant dan kemampuan menjelaskan terhadap kinerja sebesar 1,6% ($R^2 = 1,61\%$ t hitung = 0,600. perhitungan pada lampiran 9)

Cabang kelas 2

Pengalaman mempunyai pengaruh secara significant ($\alpha = 0,15$) dan kemampuan menjelaskan terhadap kinerja sebesar 8,89%

($R^2 = 8,89\%$ F hitung > F tabel. perhitungan pada lampiran 10)

Peningkatan pengalaman mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja ($\beta=0.049$).

Implikasi Strategis III

Pada hubungan variabel pendidikan terhadap kinerja terlihat bahwa pada cabang kelas 2 kemampuan mempengaruhi dari variabel tersebut terhadap kinerja ($\beta=0,17$) lebih tinggi dibandingkan dengan pada cabang kelas 1 ($\beta=0,09$). Dengan demikian dalam upaya peningkatan kerja manajer seharusnya memperhatikan faktor pendidikan mereka. Pada cabang kelas 2 saat ini sangat relevan pendidikan manajernya mendapat prioritas untuk ditingkatkan. Pendidikan dari responden manajer sebanyak 56,6% lulus SLTA, 28,3% lulus sarjana muda dan

15,6% lulus sarjana.

Pada hubungan antara variabel pengalaman dengan kinerja manajer terlihat bahwa pada cabang kelas 2 kemampuan menjelaskan dari variabel tersebut terhadap kinerja 8,89% . Pengalaman mempunyai pengaruh positif significant terhadap kinerja ($\beta=0,049$). Pada cabang ini sangat relevan ditempatkan manajer yang berpengalaman.

5.2. Analisis Unsur Partisipasi dalam Anggaran

Partisipasi manajer pada anggaran diwujudkan melalui seberapa besar manajer terlibat dalam proses penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh pada penentuan target.

Profile partisipasi manajer Bank BPD Jateng dalam penyusunan anggaran terlihat pada tabel berikut :

Tabel 5.2
Profil Partisipasi Manajer dalam Anggaran

JENIS VARIABEL	INTERVAL		MEAN	SIMPANGAN BAKU
	NORMATIF	AKTUAL		
Partisipasi	1 - 7	1,50-4	2,75	0,73

Sumber: Data Primer yang diolah.

Skor pada tabel tersebut diatas mengacu pada skala Likert yaitu skore 1 menunjukkan partisipasi sangat tinggi dan skore 7 menunjukkan partisipasi sangat rendah.

Skor partisipasi 2,61 menunjukkan bahwa skala

partisipasi manajer Bank BPD menunjukkan skala tinggi meskipun tidak sangat tinggi. Seberapa jauh kedalaman partisipasi dapat mengacu pada pendapat Milani, 1975 yang secara terperinci membagi bentuk partisipasi menjadi 6 macam seperti telah tersebut diatas.

Tabel berikut ini menunjukkan profil manajer dalam macam-macam bentuk partisipasi dalam anggaran.

Tabel 5.3
Profil jenis partisipasi manajer dalam anggaran

JENIS PARTISIPASI	INTERVAL		MEAN	SIMPANGAN BAKU
	NORMATIF	AKTUAL		
1.Keterlibatan manajer secara detail pada aktivitas penganggaran	1 - 7	1 - 6	2,26	1,35
2.Keterlibatan manajer dalam memberikan pendapat/reasoning	1 - 7	1 - 4	2,33	1,09
3.Keterlibatan berupa interaksi dengan atasan	1 - 7	1 - 6	3,24	1,41
4.Keterlibatan manajer untuk mempunyai pengaruh pada anggaran final	1 - 7	1 - 6	2,65	1,74
5.Keterlibatan manajer dalam memberikan sumbangan terhadap anggaran	1 - 7	1 - 4	1,76	0,86
6.Keterlibatan manajer sebagai atasan dalam meminta pendapat dan atau usulan ketika anggaran sedang disusun	1 - 7	1 - 6	3,06	1,40

Sumber : Data Primer yang diolah.

Pada tabel tersebut diatas skore 1 menunjukkan partisipasi sangat tinggi sedangkan skor 7 menunjukkan

partisipasi sangat rendah. Sebagian besar bentuk partisipasi manajer dalam skala tinggi (<3) sedangkan partisipasi dengan skala cukup/sedang (>3) yaitu dalam bentuk keterlibatan manajer sebagai atasan dalam meminta pendapat dan atau usulan ketika anggaran sedang disusun maupun keterlibatan manajer sebagai bawahan berinteraksi dengan atasan.

Untuk mengetahui realisasi macam partisipasi pada tahapan mana dalam proses penyusunan anggaran, maka perlu diketahui skedul dan proses penyusunan anggaran.

Skedul dan proses penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

Tabel 5.4
Skedul dan Proses Penyusunan Anggaran
(Dalam Mingguan)

AKTIVITAS	WAKTU	OKTOBER	NOVEMBER	DESEMBER
Pengarahannya dewan pengawas/ direksi		██		
Penyusunan anggaran		██████		
Konsolidasi anggaran		██████████		
Cabang mengirim draft anggaran			██	
Penyusunan anggaran gabungan			██████████	
Rapat kerja tahunan				██████████
Penyampaian anggaran ke cabang / Biro				██████████

Sumber : Data Primer yang diolah.

Pada masing-masing aktivitas dalam proses penyusunan anggaran tersebut, bagian-bagian yang terlibat serta perkiraan output apa yang diharapkan dihasilkan dapat digambarkan pada tabel berikut ini.

Tabel 5.5
Jenis Aktivitas Penganggaran, Bagian yang Terlibat dan Output yang Dihasilkan

NO	JENIS AKTIVITAS	BAGIAN YG TERLIBAT	OUTPUT YG DIHASILKAN
1	Pengarahan dewan pengawas/direksi	Pemimpin cabang, Kepala Biro, Penasehat, Tenaga ahli dan pejabat yang ditunjuk	ada kesamaan persepsi tentang kebijaksanaan strategi, sasaran dan pelaksanaan tugas
	Pengarahan Pemimpin cabang/kepala Biro	Pemimpin cabang/ Kepala Biro dengan Seksi-seksi yang ada	ada kesamaan persepsi sayang pada tingkat kepala seksi
2	Penyusunan anggaran	setiap seksi yang ada	draf anggaran dari tiap-tiap seksi
3	Konsolidasi anggaran	Pemimpin cabang, setiap seksi yang ada	tercapainya titik temu antara aspirasi dengan target di tingkat cabang
4	Cabang mengirim draft anggaran	Ketua cabang dan Ketua pusat	draft anggaran gabungan ketua-ketua cabang
5	Penyusunan anggaran gabungan	Biro perencanaan ketua pusat	draft anggaran cabang sesuai dengan target
6	Rapat kerja tahunan	kantor cabang dengan kantor pusat	anggaran yang sudah diperbaiki
7	Pengesahan anggaran tahunan	Direksi dan Dewan Pengawas	anggaran yang sudah diselesaikan
8	Penyampaian anggaran ke cabang/biro	Kantor pusat	anggaran yang sudah diselesaikan sampai di kantor cabang/Biro

Sumber : Data Primer yang diolah.

Dengan mengetahui jenis aktivitas dalam proses penyusunan anggaran tersebut, maka masing-masing jenis partisipasi dapat direalisasikan. Hubungan antara jenis aktivitas penganggaran dan jenis partisipasi manajer dapat digambarkan pada tabel berikut ini.

Tabel 5.6
Hubungan Jenis Aktivitas Penganggaran
dengan Jenis Partisipasi Manajer

JENIS PARTISIPASI	JENIS AKTIVITAS PENGANGGARAN	WAKTU (MINGGU)
1. Keterlibatan manajer secara detail pada aktivitas penganggaran	- Penyusunan anggaran	2
	- Konsolidasi anggaran	2
	- Rapat kerja	2
2. Keterlibatan manajer dalam memberikan pendapat/reasoning	- Penyusunan anggaran	2
	- Konsolidasi anggaran	2
	- Rapat Kerja	2
3. Keterlibatan berupa interaksi dengan atasan	- Konsolidasi anggaran	2
	- Rapat kerja	2
	- Pengarahan Direksi/ Pemimpin Cabang/Biro	1
4. Keterlibatan manajer untuk mempunyai pengaruh pada anggaran final	- Konsolidasi anggaran	2
	- Rapat Kerja	2
5. Keterlibatan manajer dalam memberikan sumbang an terhadap anggaran	- Penyusunan anggaran	2
	- Konsolidasi anggaran	2
	- Rapat Kerja	2
	- Pengesahan anggaran	2
6. Keterlibatan manajer sebagai atasan dalam meminta pendapat dan atau usulan ketika anggaran sedang disusun	- Pengarahan	2
	- Penyusunan	2
	- Konsolidasi	2
	- Rapat Kerja	2
	- Pengesahan	2

Sumber : Data Primer yang diolah.

Pengembangan alternatif pemisahan jenis partisipasi dan dihubungkan dengan kinerja ternyata menghasilkan kondisi yang tidak significant (perhitungan pada lampiran 15). Sedangkan partisipasi dalam satu kesatuan memberikan hasil yang significant terhadap kinerja (perhitungan pada lampiran 4). Hal ini dapat merupakan bukti bahwa pada masing-masing jenis unsur partisipasi tersebut dapat menciptakan sinergi. Dengan mengacu pada tabel 5.3 yang menunjukkan skor rata-rata dalam partisipasi dari masing-masing unsur, maka dapat diketahui jenis unsur partisipasi mana yang masih relevan untuk ditingkatkan. Skor 1 menunjukkan partisipasi sangat tinggi sedangkan skor 7 menunjukkan partisipasi sangat rendah. Pada tabel 5.3 terlihat bahwa seluruh unsur partisipasi masih dapat untuk ditingkatkan.

5.3. Analisis Hubungan Anggaran Partisipasi, Kinerja Tunggal dan Kinerja Gabungan.

Analisis pada kinerja gabungan semua sampel yang ada baik pemimpin cabang, Kepala Seksi Kredit dan Kepala seksi Dana merupakan satu kesatuan untuk dihubungkan dengan Kinerja (Selisih anggaran laba). Selisih anggaran adalah selisih antara realisasi dan anggaran

Perhitungan menunjukkan hasil sebagai berikut

Pada kinerja gabungan:

Partisipasi mempunyai pengaruh secara significant dan kemampuan menjelaskan terhadap kinerja sebesar

17,75% (perhitungan pada lampiran 4)

Pada Kinerja Tunggal: sampel dibagi menjadi 3 kelompok yaitu kelompok Pemimpin Cabang, Kelompok seksi kredit dan kelompok seksi dana. Kemudian masing-masing kelompok dihubungkan partisipasi manajer dengan kinerja. Ada dua alternatif yang dapat dikembangkan untuk mengukur kinerja tunggal yaitu kinerja diukur sesuai dengan pertanggungjawaban masing-masing manajer atau atau semua manajer kinerjanya diukur dengan prestasi laba.

Alternatif 1

Kinerja diukur sesuai dengan pertanggungjawaban manajer.

Kelompok Pemimpin Cabang

Kinerjanya diukur dengan selisih anggaran laba.

Partisipasi mempunyai pengaruh secara significant ($\alpha = 0,05$) dan kemampuan menjelaskan terhadap kinerja sebesar 17,41% ($R^2 = 0,1741$, t hitung = 2,154).

Partisipasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja ($\beta = 0,27$).

Perhitungan pada lampiran 11.

Kelompok Seksi Kredit

Kinerjanya diukur dengan selisih anggaran kredit.

Partisipasi mempunyai pengaruh secara tidak significant terhadap kinerja (t hitung = -1,242)

Perhitungan pada lampiran 12.

Kelompok Seksi Dana

Kinerjanya diukur dengan selisih anggaran dana.

Partisipasi mempunyai pengaruh secara tidak significant terhadap kinerja (t hitung = 1,594)

Perhitungan pada lampiran 13.

Alternatif 2

Kinerja masing-masing manajer secara kelompok dikaitkan dengan selisih anggaran laba.

Kelompok pemimpin cabang

Partisipasi mempunyai pengaruh positif significant ($\alpha = 0,05$) terhadap kinerja (t hitung=2,154 dan $\beta=0,27$). Perhitungan pada lampiran 11a.

Kelompok manajer seksi Kredit

Partisipasi mempunyai pengaruh positif significant ($\alpha = 0,05$) terhadap kinerja (t hitung=2,487 dan $\beta=0,35$). Perhitungan pada lampiran 12a.

Kelompok manajer seksi Dana

Partisipasi mempunyai pengaruh positif significant ($\alpha = 0,15$) terhadap kinerja (t Hitung=1.633 dan $\beta=0,19$). Perhitungan pada lampiran 13a.

Implikasi Strategis IV

Pada analisis kinerja tunggal alternatif 1 yaitu kinerja diukur sesuai dengan prestasi pada bidangnya ternyata yang significant hanya pada manajer pemimpin cabang, sedangkan pada manajer seksi kredit dan manajer seksi

dana tidak significant. Pengembangan pada alternatif ke 2 menunjukkan keadaan yang lebih baik yaitu pada semua kelompok manajer menunjukkan keadaan yang significant namun dengan kemampuan menjelaskan dengan tingkatan yang berbeda.

Pada analisis kinerja tunggal alternatif ke 2 terlihat bahwa pada seksi dana, anggaran partisipatif mempunyai pengaruh paling kecil terhadap kinerja ($\beta=0,19$) dibandingkan dengan seksi kredit ($\beta=0,35$) dan Pemimpin Cabang ($\beta=0,27$).

Kenyataan yang ada menunjukkan bahwa pada penentuan transfer nilai rekening antar kantor, penghargaan bunga dari adanya kelebihan dana yang disetor ke kantor Pusat belum dapat mencerminkan market price. Dengan demikian penghargaan terhadap prestasi atau kinerja manajer bagian dana, kontribusinya terhadap laba belum obyektif. Seyogyanya Bank BPD sudah saatnya mengadakan pengkajian terhadap penghargaan nilai transfer atau bunga transfer secara obyektif terhadap cabang yang prestasi manajer bagian dananya baik atau cabang yang bersangkutan kelebihan dana tabungan dibandingkan dengan keperluan kredit yang disalurkan.

Beberapa persyaratan untuk berlakunya penentuan harga transfer nampaknya akan dapat dipenuhi oleh pihak bank BPD.

Mulyadi, 1993 mengemukakan beberapa persyaratan tentang berlakunya harga transfer yaitu :

1. Penentuan harga transfer dijumpai dalam perusahaan yang secara organisatoris bagian-bagiannya dapat dapat disusun menurut pusat laba.
2. Antar Pusat laba yang dibentuk tersebut terjadi transfer barang atau jasa.
3. Harga transfer dapat ditentukan atas dasar biaya atau harga pasar.
4. Penentuan harga transfer atas dasar harga pasar dapat dilakukan bilamana produk yang ditransfer antar divisi mempunyai harga pasar.

Pada bank BPD bagian yang relevan dengan penelitian ini yaitu penentuan harga transfer antar divisi dana dan divisi kredit mengingat bahwa dana yang disalurkan oleh bagian kredit sumber utamanya berasal dari dana yang berhasil dihimpun oleh divisi dana.

Berkaitan dengan penentuan harga transfer yang obyektif memerlukan suatu penelitian yang mendalam lebih lanjut.

5.4. Analisis Hubungan Variabel Keuangan dengan Kinerja Perusahaan (ROA)

Seperti telah dibahas pada bab sebelumnya bahwa variabel perilaku partisipasi dalam budget akan efektif pengaruhnya terhadap kinerja jika kondisi keuangan atau kinerja perusahaan pada kondisi yang relatif baik.

ROA (return on Asset) merupakan tolok ukur utama untuk hal tersebut.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel keuangan

apa yang dominan pengaruhnya terhadap ROA dijelaskan dengan menggunakan analisis regresi.

Variabel keuangan dalam penelitian ini diklasifikasikan sesuai dengan relevansi keuangan (Dowen, 1995) yaitu :

1. Management efficiency

Untuk melihat relevansi management efficiency diproxi melalui net interest margin dan kredit risk ratio yaitu credit macet/credit.

2. Management competence (kompetensi manajemen)

Variabel yang digunakan untuk proxi meliputi asset to loan ratio yaitu loan/asset, loan deposit ratio yaitu ratio loan/deposit.

3. Management confidence

Untuk melihat kemampuan perusahaan untuk berkembang diproxi melalui market share dana yaitu rasio realisasi dana perusahaan dengan realisasi dana industri, market share kredit yaitu rasio kredit yang disalurkan oleh perusahaan/kredit industri.

4. Pertumbuhan proporsional pada pengeluaran capital

Semakin tinggi pada pertumbuhan modal menunjukkan semakin tinggi prospek keuntungan. Untuk variabel ini diproxi melalui primary ratio yaitu modal sendiri/aset.

Hasil perhitungan dengan regresi

- Variabel keuangan berupa assets to loan ratio, net interest margin, market share

kredit, market share dana, primary ratio mempunyai pengaruh secara significant terhadap ROA, dan kemampuan menjelaskan terhadap ROA sebesar 83,22% (Hypotesa IV).

Perhitungan pada lampiran 14 dengan $R^2=0,8322$. Secara parsial terlihat bahwa variabel yang significant hanya variabel Primary ratio.

- Variabel keuangan berupa pertumbuhan proporsional pada pengeluaran capital(primary ratio) mempunyai pengaruh secara significant terhadap ROA dan mempunyai kemampuan tinggi dalam menjelaskan terhadap perubahan ROA.

Variabel primary ratio mempunyai pengaruh positif searah dengan ROA ($\beta = 0,46$).

- Hasil penelitian menunjukkan bahwa unsur variabel Primary ratio tidak efektif bila berdiri sendiri-sendiri ,secara terpisah baik modal sendiri maupun aset tidak significant terhadap kinerja.

Perhitungan pada lampiran 14a dan 14b.

Implikasi bagi perusahaan adalah bahwa perusahaan relevan untuk konsentrasi dalam upaya meningkatkan asset dan berupaya meningkatkan modal sendiri secara relatif lebih besar dari peningkatan asset.

Upaya peningkatan modal sendiri dapat dapat diupayakan melalui berbagai sumber yaitu :

- Modal saham

- Modal donasi
- Cadangan
- Laba

Sedangkan peningkatan aktiva dapat diupayakan dalam berbagai bentuk aset yaitu:

- Alat likwid
- Berbagai penyertaan
- Kredit
- Aktiva tetap dan inventaris

Untuk mengetahui jenis modal sendiri apa yang mendapat prioritas untuk ditingkatkan dan peningkatan jenis aktiva dalam bentuk apa yang efektif ditingkatkan memerlukan suatu penelitian khusus lebih lanjut.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam rangka peningkatan kinerja manajer dan kinerja perusahaan, upaya melalui peningkatan partisipasi dalam anggaran sebagai variabel perilaku perlu dilakukan bersama-sama dengan upaya peningkatan kondisi variabel data keuangan.

VI. PENUTUP

6.1. Kesimpulan

1. Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran sebagai salah satu variable perilaku mempunyai kemampuan menjelaskan rendah terhadap kinerja manajer, namun secara statistik hubungannya positif significant terhadap kinerja.

Variabel partisipasi akan mampu menjelaskan terhadap kinerja manajer segera lebih baik jika kondisi keuangan perusahaan relatif lebih baik. Hal tersebut terbukti bahwa pada cabang dengan kelas lebih tinggi partisipasi lebih mempunyai makna dan lebih mampu menjelaskan terhadap kinerja manajer dibandingkan dengan kelas cabang yang relatif lebih rendah. Pada sisi yang lain dilihat dari pengaruhnya terhadap kinerja, partisipasi juga mempunyai pengaruh lebih besar pada cabang dengan kelas lebih tinggi.

2. Partisipasi dalam penyusunan anggaran pengaruhnya terhadap kinerja, dengan pengertian kinerja tunggal memberikan hasil yang tidak lebih baik dibandingkan dengan bila pengertian kinerja gabungan yaitu seluruh manajer satu kesatuan partisipasinya dikaitkan dengan kinerja (selisih realisasi laba dengan anggaran). Hal ini menggambarkan bahwa adanya egoisme sektoral dimana masing-masing kelompok manajer diukur prestasinya secara sendiri-sendiri, tidak

lebih baik bila ukuran kinerja manajer tersebut adalah kinerja gabungan. Dapat disimpulkan bahwa diantara manajer-manajer tersebut terjadi sinergi terhadap kinerja gabungan.

3. Variabel pendidikan mempunyai pengaruh secara significant terhadap kinerja bersama dengan variabel partisipasi. Pengaruh variabel pendidikan terhadap kinerja lebih besar bagi para manajer yang bekerja pada cabang yang relatif kelasnya lebih rendah (kelas II). Hal ini konsisten dengan keadaan yang ada yaitu bahwa pada cabang kelas II para manajernya mempunyai pendidikan yang relatif rendah.

Sedangkan variabel pengalaman mendampingi partisipasi tidak mempunyai pengaruh secara significant terhadap kinerja. Namun demikian secara parsial variabel ini mempunyai pengaruh secara significant terhadap kinerja pada cabang yang relatif kelasnya lebih rendah.

4. Unsur-unsur partisipasi merupakan satu kesatuan yang tidak dapat terpisahkan. Hal tersebut terbukti bahwa unsur-unsur partisipasi secara terintegrasi mempunyai pengaruh secara significant terhadap kinerja. Sedangkan bila masing-masing unsur tersebut berdiri sendiri-sendiri menjadikan masing-masing tidak significant terhadap kinerja.

5. Variabel primary ratio yaitu Rasio Modal sendiri dengan asset terbukti sebagai variabel yang mempu-

nyai pengaruh secara significant terhadap ROA .Namun demikian secara terpisah baik variabel modal sendiri maupun asset tidak mempunyai pengaruh secara significant terhadap ROA.Variabel keuangan ternyata lebih mampu menjelaskan terhadap kinerja.

6. Model pendekatan analisis partisipasi manajer merupakan model yang lebih baik bila diterapkan pada kondisi keuangan perusahaan yang lebih baik yaitu cabang kelas I.

6.2. Saran

1. Sebagai upaya untuk meningkatkan efektifitas partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja serta untuk lebih meningkatkan motivasi para manajer terhadap kinerjanya, diseyogyakan penilaian kinerja manajer dilakukan tidak hanya diukur berdasar prestasi pada bidangnya tetapi juga diukur prestasi kontribusinya terhadap laba. Seperti diketahui bahwa prestasi manajer bagian dana,manajer bagian kredit dan kepala cabang ,pada bidang unitnya dapat dikaitkan dengan laba.
2. Mengingat bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel perilaku yaitu pendidikan dan pengalaman layak sebagai variabel moderat independen bersama variabel partisipasi terhadap kinerja, maka pendidikan dan pengalaman para manajer relevan untuk selalu ditingkatkan. Kenyataan saat ini menunjukkan bahwa pada saat ini sebagian dari manajer masih perlu

selalu ditingkatkan pendidikan dan pengalaman. Penempatan manajer pada kelas cabang relevan untuk mempertimbangkan faktor pendidikan dan pengalaman.

3. Mengingat bahwa dengan pendekatan model yang digunakan, partisipasi dalam anggaran akan lebih mampu menjelaskan terhadap kinerja bilamana kondisi keuangan perusahaan relatif baik, maka upaya peningkatan kondisi keuangan perusahaan selalu perlu diupayakan dengan konsentrasi pada upaya peningkatan modal sendiri dan peningkatan asset perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel primary ratio yaitu rasio modal sendiri terhadap asset mempunyai pengaruh secara significant terhadap kinerja perusahaan (ROA). Peningkatan dari dua variabel tersebut perlu dilakukan secara bersama-sama .

Sedangkan variabel tersebut bilamana berdiri sendiri-sendiri ternyata baik modal sendiri maupun asset tidak mempunyai pengaruh secara significant terhadap ROA.

6.3. Penelitian Lanjutan

Dari hasil penelitian ini ditemukan hal-hal yang memerlukan penelitian lebih lanjut secara mendalam yaitu :

1. Penelitian secara mendalam berkaitan dengan penentuan bunga transfer yang wajar sebagai penghargaan kinerja manajer bagian dana atas kelebihan prestasi dalam hal pengumpulan dana. Bunga transfer yang

wajar akan berada pada interval cost price dan market price.

Penentuan bunga transfer yang wajar akan memberikan motivasi terhadap kinerja manajer khususnya bagian dana.

2. Penelitian berkaitan dengan harga transfer antar manajer yang prestasinya dapat dikaitkan terhadap laba khususnya manajer bagian dana, manajer bagian kredit dan manajer Pimpinan cabang. Hasil penelitian terdahulu ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dari manajer tersebut yang dikaitkan dengan laba hasilnya lebih significant dibandingkan dengan pengukuran kinerja secara sektoral.
3. Penelitian secara mendalam berkaitan dengan peningkatan modal sendiri dan peningkatan asset perusahaan. Hal ini perlu dilakukan mengingat bahwa variabel variabel tersebut ternyata merupakan variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan (ROA)

DAFTAR PUSTAKA

1. Anto Dayan, 1983, "PENGANTAR METODE STATISTIK JILID I dan II", LP3ES, Jakarta.
2. American Institute of Banking, 1992, "BANK MANAGEMENT", Bumi Aksara, Jakarta.
3. Bwownell, P, 1981, "PARTICIPATION IN BUDGETING, LOCUS OF CONTROLL, ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS", the Accounting Review.
4. Decoster Dont and Fertakist Jhon P, 1968, "BUDGET-INDUCED PRESSURE and its RELATIONSHIP to SUPERVISORY BEHAVIOUR, "Journal of Accounting Research, Autumn.
5. Dowen Richard and Baumen Scott, 1995, "FINANCIAL STATEMENT ANALYST FORECAST and ABNORMAL RETURNS", Journal Business Finance & Accounting, Basil Blackwell Ltd.
6. Gujarati, 1988, "BASIC ECONOMETRIES", Mc Graw Hill Press Ltd., Singapore.
7. Gunawan, Sumodiningrat, 1994, "EKONOMETRIKA PENGANTAR", BPFE, Yogyakarta.
8. Hoopwood, AG, 1976, "ACCOUNTING and HUMAN BEHVIOR", Prenticc Hall.
9. Milani, K, April 1975, "THE RELATIONSHIP OF PARTICIPATION IN BUDGET - SETTING TO INDUSTRIAL SUPERVISOR PERFORMANCE AND ATTITUDES : A FIELD STUDY", The Accounting Review.

DAFTAR ISTILAH

1. Anggaran partisipatif: Suatu proses partisipasi dalam penyusunan anggaran
2. Interest margin : Selisih antara interest income (pendapatan bunga kredit) dengan interest expense (biaya bunga simpanan) dibagi dengan earning asset.
3. Kinerja manajer : Selisih antara realisasi dengan anggaran.
5. Kinerja perusahaan : Return on asset (ROA).
6. Pangsa pasar Kredit : Jumlah kredit yang disalurkan perusahaan dibagi dengan jumlah kredit yang disalurkan oleh industri.
8. Primary ratio : Perbandingan antara modal sendiri dengan asset.